Il governo imprenditoriale

Cristiano Ciappei
Debora Ninci

Etica di impresa

considerazioni teoriche ed evidenze cliniche

FONDAZIONE MONTE DEI PASCHI DI SIENA

Firenze University Press

IL GOVERNO IMPRENDITORIALE

Piano dell'opera

IL GOVERNO IMPRENDITORIALE
Ciascun volume è composto da più tomi, sono disponibili:

Di prossima pubblicazione:

IL GOVERNO IMPRENDITORIALE

— Volume 3 —

GLI ASPETTI ETICI DEL GOVERNO IMPRENDITORIALE

PARTE 1

ETICA DI IMPRESA

CONSIDERAZIONI TEORICHE ED EVIDENZE CLINICHE

Cristiano Ciappei
Debora Ninci

FIRENZE UNIVERSITY PRESS
2006

A
Francesco,
Matteo e Simona
(Debora)

INDICE

Cristiano Ciappei, Debora Ninci. 3.1: Gli aspetti etici del governo imprenditoriale : ETICA DI IMPRESA : considerazioni teoriche ed evidenze cliniche.ISBN-10: 88-8453-430-5 (online), ISBN-10: 88-8453-431-3 (print)

PREFAZIONE

Da molti anni mi occupo dei temi di etica economica e in particolar modo di etica del lavoro. Nella convinzione che l'impegno umano e sociale di ogni persona si eserciti non solo nella sfera affettiva e solidale, ma anche in quella professionale e competitiva, da oltre vent'anni mi sono avvicinato ad una prospettiva etica dell'agire basata sull'emancipazione dell'agente e sulla ricerca della felicità. Prospettiva che, a chi scrive, sembra offrire un angolo privilegiato di osservazione per lo sviluppo globale della persona e della sua sfera sociale. Insomma all'etica ascrivo il ruolo di contesto "*sine qua non*" rispetto ai valori in cui sviluppare politica, strategia, organizzazione, economia, tecnologia. Di conseguenza qualsiasi ambito lavorativo moralmente compatibile è occasione per l'emancipazione umana e sociale.

In questo ambito l'impresa è il contesto privilegiato dell'*etica del valore*: generatrice di valori oltre che di valore economico-finanziario. Pertanto, mi sono sempre riferito all'istanza etica come quella fondante del senso dell'agire e, nonostante l'inadeguatezza del vissuto personale, mi sono sempre prestato a dar testimonianza di queste convinzioni in lezioni, conferenze, circoli. Naturale, che cogliendo l'opportunità della riforma universitaria promovessi, la nascita di un corso di "Etica di impresa" (9 cfu – SECS P08) e di un corso di "Etica del lavoro" (12 cfu – MFIL 03).

Essendo oberato di didattica e di temi di ricerca più propriamente economici ho delegato la ricerca bibliografica e la schemattizzazione delle varie teorie alla Dott.ssa Debora Ninci avendo l'idea di riprendere il materiale grezzo e di scrivere personalmente un manuale. L'unico vincolo che detti alla mia solerte collaboratrice è stato quello di rispettare la coerenza col modello filosofico di agire imprenditoriale già ampiamente sviluppato (Ciappei, 2003) e qui sintetizzato nella introduzione e nel capitolo terzo.

Le necessità didattiche mi hanno persuaso a stampare delle dispense provvisorie e col passare del tempo mi sono accorto che dalle dispense

aveva preso corpo un opera di carattere monografico degno di autonoma pubblicazione e in gran parte scritta dalla Dott.ssa Ninci.

Da qui questo lavoro frutto di un intensa collaborazione tra gli autori di cui, scritti di mio pugno sono solo la prefazione, l'introduzione e il capitolo terzo.

L'etica di impresa viene articolata in tre grandi branche: l'etica dei protagonisti decisionali; l'etica del lavoro produttivo; l'etica dell'organizzazione.

Il taglio dell'opera, dopo una ampia introduzione sia delle teorie etiche, sia delle relative declinazioni al mondo economico, privilegia lo studio dell'etica personale degli agenti protagonisti dell'attività di impresa. Un'etica insomma della proprietà, del vertice imprenditoriale e dei managers alle sue immediate dipendenze. Meno sviluppata è invece l'etica del lavoro nell'assetto operativo che invece riguarda l'attività di operai, impiegati, quadri e managers in posizione non apicale. L'etica dell'organizzazione d'impresa viene invece affrontata soprattutto in termini di diffusione di valori condivisi e meno nella prospettiva di un'etica sociale. Di un'etica cioè riferita all'impresa come corpo sociale relativamente autonoma sotto il profilo politico-strategico rispetto al contesto sociale di riferimento.

La premessa base per l'etica d'impresa in tutte le sue articolazioni può essere derivata dalla natura dell'impresa e cioè dal suo essere organizzazione e dal suo essere finalizzata a produrre ricchezza economica. Nessun altra aggregazione sociale ha nella sua essenza tale elemento cardine. Per cui il finalismo di impresa di produrre valore economico diviene un preciso impegno deontologico di una organizzazione particolare nei confronti della società di cui fa parte. Se le imprese non rinnovassero la ricchezza esistente e non ne generassero di nuova la società cadrebbe subito in un vortice entropico. Si può parafrasare il detto evangelico: «*se il sale perdesse il sapore, con che cosa lo si potrà render salato?*» (Matteo 5,13).

In termini etici il valore economico può essere misurato o meno in termini reddituali ed in questa prospettiva rientra nella categoria di impresa anche tutto il "*no profit*" favorendo il superamento della zappiana distinzione tra aziende di produzione (o imprese) ed aziende di erogazione (o non imprese). Anche una fondazione, una associazione di mutuo soccorso o un ente di beneficenza devono produrre per l'utenza un valore economico maggiore di quello che assorbono indipendentemente dai suoi risultati di bilancio. Nella prospettiva "*no profit*" si apre allora la questione della accountability di un valore non lucrativo peraltro presente anche nelle imprese più orientate al profitto. Anzi il presente lavoro è particolarmente dedicato alla logica etica che deve essere presente anche nel fare profitto: al *no profit* che ineluttabilmente qualsiasi *profit* genera e all'utilità anche lucrativa che ogni possibile bene morale porta inevitabilmente con sé.

INTRODUZIONE

L'*etica* è connaturata all'agire umano. Oggi, dopo una parentesi di oltre un secolo, la società civile sta riscoprendo l'etica economica suscitando nuovi interessi collettivi e diffusi, rivisitando modelli interpretativi fino a qualche tempo fa considerati superati, rivalutando dottrine morali diffusamente percepite come oscurantiste perché anti-moderne. In effetti la crisi della modernità ha aperto un nuovo evo che non riesce ancora a definirsi. Gli appellativi telecomunicativo, informativo neo-industriale riferiti al periodo di post-moderno attuale lasciano in gran parte insoddisfatti perché non se ne vede chiaramente l'approdo. Proprio per questo, secondo chi scrive, si profila un secondo medioevo. Se il primo ha determinato il passaggio dalla antichità alla modernità, questo secondo lascia la modernità per nuovi non definiti lidi. Ma proprio nella consapevolezza della accresciuta aleatorietà storica vi è una nuova sensibilità per i valori oscurati dal modernismo e l'avvertita esigenza di ricapitolare i saperi del antico passato per metabolizzarli con le più recenti conoscenze e per aprirli a nuove e diverse conoscenze. Sensibilità ed esigenze tipicamente medievali.

1. *La riscoperta dell'etica all'interno dell'economia capitalistica*

Sempre più governanti, economisti, imprenditori, uomini di *business*, sindacalisti, operai, impiegati, consumatori, operatori di pace e di sviluppo sentono l'esigenza di organizzazioni e mercati regolate da valori comuni che diano effettività a norme che non possono essere solo giuridiche. Sfumata l'illusione di un realismo giuridico che colleghi l'effettività di un ordinamento alle capacità sanzionatorie dell'autorità statuale, si è riscoperta un'etica, che sovraordinandosi al diritto, ne informi una corretta ermeneutica. Una interpretazione non elusiva o evasiva che garantisca una convivenza migliore, un rispetto altrui, un'attenzione ai più deboli, un contenimen-

Cristiano Ciappei, Debora Ninci. 3.1: Gli aspetti etici del governo imprenditoriale : ETICA DI IMPRESA : considerazioni teoriche ed evidenze cliniche.ISBN-10: 88-8453-430-5 (online), ISBN-10: 88-8453-431-3 (print)

to della spasmodica e ossessiva ricerca del profitto e dell'accumulazione di ricchezza. Da un lato sono sempre meno gli operatori economici che considerano etica e impresa come un ossimoro. Dall'altro lato si è diffusa anche nelle società più capitalistiche l'idea che il "*profitto a tutti i costi*" equivale a un profitto, anche individualmente, di corto respiro e di costi, soprattutto sociali, che si protraggono di generazione in generazione.

In Italia, prima di "tangentopoli" soprattutto negli ambienti alto-imprenditoriali di certi settori si era diffusa l'idea che il fare impresa fosse una sorta di "*gioco in cui vinceva chi faceva più soldi senza finire fisicamente in galera*" e che l'etica e la morale fossero solo esercitabili da quelle anime belle che non avevano a che fare con la crudezza del mercato.

Attualmente, anche negli stessi ambienti, vi è almeno il "*pudore*" (*fumus* di un'etica *prima facie*) di non manifestare più apertamente tali convinzioni. Invece è palese, tra gli operatori, il crescente bisogno sia di un agire etico condiviso che consolidi i mercati, sia di persone che incarnino, con realismo, tali valori.

Anche la dottrina economica italiana si sta adeguando, anche se lentamente, alle tendenze internazionali. Purtroppo seguendo in modo pedissequo le impostazioni segnatamente statunitensi di *Business etics* senza accorgersi che le stesse sono spesso maldestramente mutuatarie delle filosofie morali europee. Comunque l'obiettivo dei numerosi studi e ricerche è quello di far guadagnare all'etica uno spazio adeguato nella coscienza di imprenditori e *manager* non solo industriali, commerciali o finanziarie, ma anche del *no-profit*, e delle iniziative umanitarie.

Il bisogno di etica economica si fa sempre più pressante, come è possibile rilevare da opinioni e umori comuni, da studi e ricerche, dalle pagine dei giornali[1], dense ogni giorno di critiche, dubbi, richieste, analisi, denunce e talvolta anche di riconoscimenti e lodi, dove ad esempio è possibile leggere:

«*in un universo umano dominato dalla forza e dall'interesse, tra le tante "nuove etiche" che negli ultimi decenni hanno fatto la loro apparizione, (tra cui anche un'etica hacker), un'attenzione particolare si concentra non da oggi sull'etica dell'impresa o più in generale, degli affari…*».

La ragione fondamentale di una diffusa cultura etica che guidi l'agire comune sul mercato può essere riconosciuta, secondo alcuni, nella nascita del timore che lo spirito di un capitalismo ormai padrone del mondo, separato da ogni etica e divenuto pura *volontà demoniaca* di potenza e di arricchimento sia divenuto minaccia per beni e diritti elementari dell'essere umano, come l'ambiente, la salute, la dignità, l'integrità e la stessa vita.

[1] Articolo scritto da Gustavo Zagrebelski, "*Imprese, non c'è etica senza politica*", in quotidiano "*La Stampa*", mercoledì 30 gennaio 2002, p. 24.

2. *Alla ricerca di un'etica di impresa*

Vi è altresì un'attenzione crescente, proveniente da economisti, giuristi, filosofi morali, teologi, ciascuno con le proprie categorie concettuali e con i linguaggi propri della disciplina d'origine, nei confronti delle relazioni, dei diversi aspetti che si instaurano tra etica ed economia e del loro fondersi in un'etica-economica comune e condivisibile. Tale attenzione è legata al sentimento di insoddisfazione nei confronti della strada percorsa negli ultimi anni e alla certezza che la via lungo la quale muoversi è ancora molto lunga.

Il passo più importante che ciascuno deve compiere al fine di raggiungere la meta finale, operare sul mercato attraverso un'etica-economica condivisa, *è superare le paure e i pregiudizi*, che per anni parole come *etica*, *morale*, *retto agire*, hanno provocato nelle menti di molti (economisti, imprenditori, uomini d'affari, ecc.), per sposare la convinzione che tali lemmi non possono più essere considerati di ostacolo al realizzarsi di un'impresa, ma di sostegno e riferimento nella gestione, nella costruzione di un'immagine, nella fidelizzazione del mercato, nel perseguimento del successo, obiettivi dai quali nessuna impresa può prescindere. Ciascuna organizzazione dal mercato contemporaneo percepisce, infatti, la pressante richiesta di un'immagine trasparente, chiara, pulita, legata ad una reputazione ineccepibile, derivante non solo dalla solvibilità, dalla sicurezza e dalla qualità dei prodotti, ma anche dal giusto ed etico comportarsi, agire e scegliere.

Inoltre il positivo operare secondo valori, virtù e convinzioni etiche, morali civili, umane, richiede che le scelte non restino soggettive e singole, ma siano comuni e diffuse. Quindi è necessario e indispensabile educare all'etica, alla moralità e al retto agire negli affari e nelle imprese, al fine di creare mentalità nuove e convinzioni forti, che facciano piazza pulita di tutti i vecchi e vecchissimi concetti e preconcetti e si adoperino per adottare e far adottare comportamenti etici e morali.

Usando un'immagine di P. Savona, l'*etica d'impresa* può apparire come una specie di *torre di babele* di concetti e linguaggi, tra loro non molto comunicanti, che trasmettono la sconsolante sensazione, con il conseguente accantonamento della ricerca, che il solo rimedio a tale confusione non sia il tentativo di interpretare e conciliare i linguaggi ed i concetti, bensì la diaspora e cioè l'avvio di ciascun pensiero per la sua strada con il proprio linguaggio. Questa non è però la giusta posizione da tenere affinché l'etica divenga punto di riferimento per l'impresa e l'economia di oggi che ha sempre più bisogno di indicazioni e limiti.

L'individuo in genere e l'imprenditore in particolare, infatti, non può vivere bene senza *etica*; dandosi una morale riesce al contrario, a stabilire

una gerarchia di valori attraverso la quale articolare la propria azione. L'uomo così riesce a riappropriarsi di un'identità etica dominante, dove il bene e il giusto assumono un volto e danno un senso agli obiettivi, alle ricerche e alle circostanze (Santambrogio, 1998, p. 9).

I temi affrontati, nel presente testo, sono molteplici, come è palesemente rilevabile dalle seguenti estrapolazioni dei temi fondamentali dei sei capitoli.

3. *L'etica tra persona e lavoro*

Il capitolo primo titolato "*L'etica*", analizza tale concetto, partendo dall'origine del termine "*etica*" che deriva dal greco "*ēthos*", "*carattere*", "*modo di essere*", e che Aristotele sostiene derivare da "*êthos*" traducibile con la parola "*habitus*", "*costume*". Il significato più antico di "êthos", da cui derivano gli altri è inoltre quello di "*dimora*", "*residenza*", "*luogo dove si abita*".

Oggi il termine "*etica*" lo si utilizza per indicare i principi che governano la condotta di un individuo o di un gruppo: l'"*etica personale*" è concepita quindi come l'insieme di regole che indirizzano il singolo individuo nel vivere la propria vita personale; l'"*etica professionale*" è invece la "*deontologia*", il codice che guida gli atti della condotta di un professionista.

L'etica inoltre è osservata nella limitante qualità di "*una sfera del discorso*" che accompagna, come altre, la vita quotidiana. L'etica reperisce i propri materiali primari dall'esperienza comune, ma ricondurla e rappresentarla semplicemente come *una sfera del discorso* è riduttivo e incompleto in quanto il suo *ruolo pratico* ne resterebbe offuscato e nascosto. L'etica è quindi «*un aspetto con cui gli esseri umani abitano nel mondo*» e si domandano che vita vivere, che condotta seguire o che tipo di persone essere, cercando sia una *giustificazione*, cioè una risposta che dica loro cosa è giusto fare, sia una *motivazione*, cioè la reale e concreta ragione o motivo adagire.

La *Giustificazione* e la *motivazione etica*, coinvolgono un insieme di tesi, scrupolosamente racchiuse in due gruppi, un primo gruppo, della "giustificazione" dove vi si trovano le tesi *sulle procedure di definizione del* "*ragionamento morale*", e un secondo gruppo *di definizione della* "*motivazione morale*". Il "*ragionamento morale*" consente di difendere e sorreggere attraverso *ragioni* la considerazione di giustezza o erroneità di una azione, non riconducibile quindi a un semplicistico atteggiamento personale. Le ragioni possono assumere le forme di: "*ragionamento deduttivo*", tramite il quale l'affermazione morale viene messa in relazione

ad un'affermazione più generale; "*ridescrizione della situazione*", tramite la quale viene modificato il modo di vedere e di esprimere un giudizio morale. Le modalità attraverso cui le considerazioni morali offrono *ragioni* sono molteplici e riconducibili alle cinque teorie della "*giustificazione morale*" o "*ragionamento morale*": *teoria della scelta razionale*, *teoria dell'utilitarismo*, *teoria razionalistica*, *teoria del sentimentalismo*, *teoria della virtù*.

La "*motivazione morale*" riguarda l'efficacia pratica delle considerazioni morali, ovvero ciò che consegue dall'assumere una posizione morale relativamente alla sfera dei sentimenti, della volontà e della condotta. Può accadere che tra considerazioni morali e motivazione ad agire vi sia solo una relazione contingente, cioè esterna, poiché la motivazione non dipende dalle considerazioni morali stesse, ma da altri fattori concomitanti, come desideri abitudini acquisite e sanzioni esterne, oppure vi sia una connessione costante e necessaria con la motivazione. Si distinguono così in base a questa diversificazione la teoria "*esternalista della motivazione morale*" dalla "*prima teoria e seconda teoria internalista della motivazione moral*e".

L'etica trova i suoi fondamenti nell'*esperienza*, intesa come contatto dell'uomo con il mondo, con se stesso e con gli altri uomini, contatto che avviene grazie alla cooperazione tra intelletto e sensi. Cooperazione dalla quale scaturiscono i tre caratteri dell'etica filosofica: *pratico*, *speculativo* e *normativo*. *Pratico* perché la moralità degli atti umani è dipendente e fortemente legata all'agente, in quanto è reale ciò che è realizzato dall'uomo. L'etica, quindi, non è solo oggetto di contemplazione, ma soprattutto di realizzazione. *Speculativo* perché ogni atto deve essere razionale e filosoficamente fondato, presupponendo un'indagine conoscitiva sulla natura della morale, della giustizia e della virtù ad un livello teorico e astratto. *Normativa* perché stabilisce virtù e norme di valore assoluto ed incondizionato, il cui valore non dipende da norme stabilite da nessun'altra scienza pratica.

Sono stati successivamente proposti un'*oggetto* e uno *scopo* dell'etica. Il primo diviso in "*oggetto materiale*", gli *atti umani*, e "*oggetto formale*", la *moralità degli atti umani*. Il secondo, lo "*scopo dell'etica*", è invece dare compimento propriamente umano ad un vissuto che cerca la pienezza, è sviluppare la capacità dell'individuo di ragionare su problemi morali e risolvere conflitti tra valori, non fornendo un "*manuale*" che per ogni problema morale preveda la giusta soluzione, ma consegnando una metodologia che consenta ad ogni individuo di scegliere eticamente quando è chiamato a prendere delle decisioni.

È stato poi necessario puntualizzare che pur utilizzando i termini di "*etica*" e "*morale*" come sinonimi e termini intercambiabili, per molte

impostazioni teoriche non lo sono e portano in sé differenze concettuali diverse e antiche.

Al fine di arrivare a determinare le principali teorie etiche applicate in economia, alle quali gli imprenditori si affidano, è stato necessario analizzare le *principali teorie etiche*. La distinzione più importante contrappone i sostenitori di un'*etica soggettiva* ai fautori di un'etica come *scienza oggettiva* (normativa).

Tra i primi si ricordano "*positivisti*" che muovono dall'assunto che: «*esiste e può essere descritto tutto e solo ciò che costituisce un fatto*». Secondo i filosofi positivisti l'unica fonte legittima di conoscenza certa è data dalle scienze positive, e inoltre l'unico metodo scientifico riconosciuto è quello *empirico*. Le principali scuole di pensiero positiviste sono: "*il positivismo sociologico*" e "*l'empirismo logico-linguistico*".

Tra i propugnatori dell'etica come "*scienza oggettiva*" vi sono i "*normativisti*" che credono nell'esistenza di una scala di valori oggettivi o precetti oggettivamente dati ai quali i seguaci devono conformare il proprio comportamento.

In posizione più mediana, ma tutt'altro che irenista, vi è il "*realismo filosofico*" che trova la sua voce più rappresentativa in San Tommaso d'Aquino.

Diversa da questa è "*filosofia empirista della giustificazione morale*", che esclude tutto ciò che non deriva interamente e in modo diretto dai sensi, le principali correnti di pensiero che ivi si incontrano sono l'"*emotivismo*" e il "*prescrittivismo*".

L'*emotivismo* concepisce la considerazione morale come pratica, ovvero espressione delle propensioni pratiche dell'individuo, con i suoi sentimenti, desideri, aspirazioni e disposizioni, e altresì come raccomandazione o esortazione affinché altri facciano proprie tali propensioni. Le considerazioni *morali* sono ivi completamene distinte dalle considerazioni *conoscitive* e *informative*, le prime sono *emotive* e tendono a esprimere o influenzare gli atteggiamenti altrui (aspirare al successo), le seconde hanno lo scopo di stabilire come stanno le cose (aspirare alla verità).

Il "*prescrittivismo*" sostiene al contrario che la relazione che connette il giudizio morale al criterio giustificante è di tipo *logico*. Le convinzioni morali hanno una caratterizzazione logica precisa che consente di operare attraverso la deduzione logica. Inoltre il linguaggio morale è *prescrittivo universalizzabile*.

La "*filosofia trascendentale*" kantiana, trova nella vita e nell'*esperienza morale* il suo fondamento. *Esperienza morale* che è riconosciuta necessaria e dettata dalla ricerca di una soluzione *ad hoc* per ogni situazione. La riflessione *trascendentale* colloca la moralità all'interno della struttura della volontà o *ragion pratica*, che l'uomo possiede in quanto soggetto intelligibile.

Di seguito si osserva la "*filosofia fenomenologia*" concepita, sia come *strumento descrittivo* e analitico dell'esperienza morale, sia come forma alternativa alla fondazione dell'essere.

Sono a questo punto riprese e approfondite le "*teorie del ragionamento morale*" e della "*motivazione morale*".

Le teorie del primo gruppo tentano di spiegare la relazione intercorrente tra "*giusto*" e "*bene*" ed al quale deve essere attribuita la priorità teorica. Tra le "*teorie del ragionamento morale*" vi sono: *razionalismo*, *sentimentalismo*, *teoria delle virtù*, *teoria della scelta razionale*, *utilitarismo*.

Il *razionalismo* riconduce il concetto di giusto a quanto è dettato dalla ragione, ciò significa che la giustezza di una condotta dipende esclusivamente dal verdetto della ragione. I sentimenti intervengono in modi diversi, l'essenziale è che il giusto sia analizzato in termini puramente razionali, senza l'intervento di altri elementi.

Il "*sentimentalismo*" ritiene, che non sia possibile dare conto dell'etica prescindendo dai sentimenti e dalle inclinazioni umane. Ciò che caratterizza l'etica è quindi il fatto che essa influenza le passioni e le azioni umane, muovendo la volontà attraverso: la *ragione*, da un lato, che descrive la scoperta della verità e della falsità e opera accertando se vi sia accordo tra idee e realtà; e la *passione*, dall'altro, che non ha un carattere rappresentativo, non è né vera né falsa, e non può essere ostacolata dalla ragione.

La "*teoria della virtù*", analizzata brevemente nel profilo aristotelico, sostiene che ogni uomo nel proprio agire deve essere guidato dalla virtù, stato abituale del carattere o disposizione personale, che lo consiglia verso il giusto e il bene. La virtù per eccellenza è la *ragion pratica*, detta anche prudenza o *saggezza* (*phronesis*), intesa di agire in modo appropriato al presentarsi di una situazione concreta e contingente.

La "*teoria della scelta razionale*" ha come tesi centrale: «*la moralità [...] può essere generata come vincolo razionale a partire da premesse non morali della scelta razionale*» (Gauthier, 1986, II). È quindi possibile ricostruire le capacità etiche degli individui senza fare appello a tratti già eticamente delineati. Tale teoria tiene conto non solo dell'utilità attesa di una qualsiasi condotta, ma anche delle scelte massimizzanti fatte dagli altri. La scelta diventa quindi "*strategica*", perché dati i propri desideri deve selezionare la strategia di azione razionale in relazione alle altrui strategie.

La "*teoria utilitarista*" o "*utilitarismo*" afferma, che un'azione è moralmente giusta nella misura in cui ha la tendenza a produrre la maggiore quantità di felicità complessiva possibile. L'utilitarismo è teoria del ragionamento morale fondata su un principio esplicitamente morale. Le sue componenti sono: una *teoria del valore*, o *dell'utilità*, che viene identificata con il piacere dagli utilitaristi classici, e con la soddisfazione dei desideri

e delle preferenze dai contemporanei; una *teoria della giusta condotta*, secondo la quale è giusto compiere l'azione che produce la maggiore quantità di valore possibile (massimizzazione).

Sul fronte delle "*teorie della motivazione morale*" sono menzionate: "*internalismo*" ed "*esternalismo*".

La *tesi dell'internalismo della motivazione* secondo cui *le considerazioni morali sono di per sé necessariamente motivanti*, afferma, che vi è una relazione necessaria tra considerazioni morali e motivazione, che tale relazione è sostitutiva del concetto stesso di considerazione morale e che è una verità concettuale che riguarda la moralità. È quindi un modo particolare di rispondere al requisito della motivazione, poiché stabilisce una *relazione interna tra considerazione morale e motivazione*.

Nella *tesi dell'esternalismo della motivazione*, al contrario la connessione tra considerazione morale e influsso motivazionale è solo contingente, in quanto non dipende dal concetto stesso di moralità, ma da altri fattori concomitanti.

La lunga analisi delle teorie etiche si sofferma successivamente nell'esame delle *teorie etico-economiche* di riferimento. L'estensione al campo economico è infatti ormai richiesta dalla valutazione dei comportamenti d'impresa che non può prescindere dalla contemporanea considerazione di valori misurabili economicamente, socialmente e culturalmente.

Le teorie considerate sotto questo profilo sono: *teoria utilitaristica*, *teorie dei diritti e della giustizia*, *teoria contrattualistica*, *convenzionalismo morale*, *etica della virtù*.

L'*utilitarismo* raccoglie in sé le teorie che affermano l'importanza della valutazione di azioni e politiche in base ai benefici e ai costi che impongono alla società. La "*giusta azione*" o "*giusta politica*", ivi risulta essere quella che produce i *benefici netti maggiori* (massimizza i benefici), oppure i *costi netti minori* (minimizza i costi): «*un qualcosa è giusto nella misura in cui diminuisce i costi sociali e aumenta i benefici sociali*». Inoltre «*un'azione è giusta dal punto di vista etico se e solo se la somma totale di utilità prodotte da quell'atto è maggiore della somma totale di utilità prodotte da qualsiasi altro atto che l'agente ha la possibilità di compiere*» (Velasquez, 1988).

La *teoria dei diritti* si basa su principi etici che definiscono gli ambiti in cui la libertà degli individui può e deve esser rispettata, garantita, come sfera dove nessuno può entrare a turbarla. La facoltà di agire riconosciuta ai vari soggetti o di richiedere ad altri che agiscano in un determinato modo porta con sé dei diritti, che se previsti da un *sistema giuridico*, originano il "*diritto giuridico*" che si concretizza in un insieme di regole e norme, la cui validità rimane circoscritta alla giurisdizione in cui è in vigore quel sistema. Se al contrario i diritti derivano da un *sistema di valori morali*,

sono chiamati "*diritti morali*" o anche "*diritti umani*", e trovano il loro fondamento su norme e valori morali che attribuiscono a *tutti* gli esseri umani la facoltà di compiere una certa azione o prescrivono che altri soggetti la compiano per loro. La fondazione principale e concreta dei diritti morali è offerta dalla *teoria kantiana dei diritti*, che si fonda sul principio morale dell'"*imperativo categorico*", del quale vi sono due formulazioni. La prima afferma: «*agisci solo secondo quella massima che tu puoi volere, al tempo stesso, che diventi una legge universale*» (Kant, 1990, p. 91). La seconda formulazione è: «*agisci in modo da considerare l'umanità, sia nella tua persona, sia nella persona di ogni altro, sempre, anche al tempo stesso, come scopo e mai come semplice mezzo*» (Kant, 1990, p. 126). Entrambe le versioni dell'imperativo categorico finiscono per coincidere, in quanto si riducono allo stesso concetto: *le persone devono trattarsi reciprocamente come liberi ed uguali nel perseguire i propri interessi*.

Una più recente impostazione teorica dei diritti, è la "*teoria libertaria del diritto*" o "*libertarismo*". Tale teoria va oltre il presupposto generalmente accettato che "*sia un bene non essere soggetti a vincoli umani*". I libertaristi affermano infatti che la libertà è necessariamente un bene e che tutti i vincoli imposti dagli altri sono necessariamente un male, eccetto quando servono a impedire l'imposizione di vincoli maggiori: «*la coercizione (intesa in senso stretto come uso della forza fisica o minaccia dell'uso di forza fisica) può essere utilizzata solo per prevenire oppure punire il danno fisico, il furto, la frode e per far rispettare accordi volontari*» (Buchanan, 1992).

Il *criterio della giustizia* si basa su principi etici e morali che individuano modi equi per distribuire oneri e benefici tra i membri della società. Le categorie che solitamente vengono coinvolte in discussioni sulla giustizia sono: la giustizia *distributiva*, la giustizia *retributiva* (o *punitiva*), la giustizia *compensativa*.

La *giustizia distributiva* si riferisce all'equa distribuzione di benefici ed oneri della società: «*gli individui che sono simili per tutti gli aspetti pertinenti al tipo di trattamento in questione dovrebbero ricevere benefici ed oneri simili, anche se sono dissimili per altri aspetti non pertinenti; e gli individui che sono dissimili per un aspetto pertinente dovrebbero essere trattati in modo dissimile, in proporzione alla loro dissimilarità*» (Rawls, in Velasquez 1996). La *giustizia retributiva* (o *punitiva*), si riferisce alla giusta imposizione di punizioni e pene a chi commette azioni malvagie o dannose. La giusta pena, è quella che chi trasgredisce si merita. La *giustizia compensativa*, infine, concerne il giusto modo di risarcire le persone per quello che hanno perduto quando sono state danneggiate da altri. Il giusto risarcimento è in qualche modo proporzionale alla perdita subita dalla persona da risarcire.

Internamente alle teorie della giustizia è possibile incontrare la *teoria libertaria della giustizia* che assume posizioni decise e importanti sui concetti di *diritto di proprietà* e *giustizia distributiva*. Il *diritto alla proprietà privata* è un diritto moralmente rilevante che si riferisce alla proprietà sulla propria persona o su qualsiasi "*possesso*" acquisito attraverso: a) *il principio di giustizia nella acquisizione iniziale*, b) *il principio di giustizia nei trasferimenti*. *Il principio di giustizia nell'acquisizione iniziale* descrive come una persona può riuscire ad avere un diritto di proprietà su cose precedentemente senza proprietari, senza violare i diritti di proprietà altrui. *Il principio di giustizia nei trasferimenti* stabilisce che una persona può trasferire le sue proprietà e il relativo diritto a chiunque altro. Inoltre, è individuabile anche all'interno del filone delle teorie dei diritti, l'*egualitarismo*, nel quale il *diritto* fondamentale delle persone coincide con il «*diritto ad essere trattati come soggetti ugualmente meritevoli di considerazione e rispetto*» (Velasquez, 1996). Il concetto di uguaglianza viene quindi posto alla base di quello di diritto.

È affrontata successivamente la *teoria contrattualistica* che ipotizza *che le persone libere e razionali*, che compongono la società, *possono scegliere insieme la propria concezione di giustizia*. Tale *impostazione* fonda le sue origini sulla considerazione dei contratti sociali tra gli individui, gli individui infatti dotati di *ragione* sono in grado di stabilire accordi basati sul consenso collettivo. Accordi (o contratti) che permettono agli individui di poter fruire dei benefici della loro collaborazione reciproca e concluderli sulla base di principi condivisi e da tutti accettati. I due principali filoni sono: il "*contrattualismo ideale*" e il "*contrattualismo reale*".

Quest'ultimo, il "*contrattualismo reale*", fornisce una descrizione maggiormente realistica delle motivazioni e dei soggetti che costituiscono la società, rispetto al "*contrattualismo ideale*".

Nel *convenzionalismo morale*, invece, ogni individuo prende decisioni razionali separate, che si adattano le une alle altre in un insieme armonico, che nessuno, però, è in grado di pianificare. L'azione collettiva è il risultato di una coordinazione spontanea e non programmata degli individui. Concetto chiave è quello di *convenzione*, definibile come una modalità di comportamento alla quale tutti gli individui convergono quando ciascuno di loro sceglie la sua azione in modo da adattarla all'azione prevista dagli altri. Le convenzioni si dividono in: *Convenzioni di coordinamento*, che dettano i comportamenti da tenere, per evitare situazioni di conflitto e confusione; *Convenzioni di proprietà*, che dispongono le regole riguardo ai beni che, a causa della loro indivisibilità e scarsità, possono essere posseduti da un solo contraente; *Convenzioni di reciprocità,* che risolvono situazioni paradossali tipo "*il dilemma del prigioniero*".

Infine, è affrontata l'*etica della virtù*, che si distingue dalle altre per molteplici caratteristiche, le due principali sono: a) è un'*etica del carattere* piuttosto che un'etica delle regole, si propone cioè di foggiare il carattere di ciascun individuo alla luce della "*virtù*"; b) è un'*etica teleologica*, si preoccupa cioè di realizzare un fine che nella fattispecie si esplica nell'ideale di "*vita buona*".

A conclusione del capitolo primo è affrontata la formazione, il significato e l'importanza riconosciuta all'*etica economica*. L'etica economica è infatti «*uno studio specialistico di ciò che è moralmente giusto o sbagliato che si concentra sul modo in cui si applicano criteri morali alle politiche, alle istituzioni e ai comportamenti di tipo economico*» (Velasquez, 1996). Ogni scelta etica viene analizzata in relazione all'area di interesse a cui appartengono: *macroetica* che applica la valutazione morale al comportamento delle maggiori istituzioni economiche; *mesoetica*, che applica la valutazione etica alle organizzazioni intermedie, le imprese; *microetica* che valuta particolari scelte compiute in ruoli professionali all'interno delle organizzazioni.

L'etica economica ha quindi una propria logica riconducibile a livelli diversi di riflessione: il *primo livello* studia l'origine cioè le norme supreme, generali e astratte, di qualsiasi attività economica, è paragonabile alla *teoria dei valori*; il *secondo livello* fa conoscere le effettive inclinazioni e modalità di comportamento dell'uomo nel suo rapporto con i beni di tipo economico; il *terzo livello* analizza i singoli problemi, che si pongono in maniera differente a seconda dell'ordinamento o sistema economico (*business ethics*).

Nel tempo si è verificato un progressivo distacco tra etica ed economia perché la dottrina economica è stata dominata da tentativi di valutazione del mercato e di ricerca del criterio base dell'*efficienza*, trascurando qualsiasi questione di tipo etico. Gli studiosi di etica, hanno al contrario tralasciato tali considerazioni concentrandosi sulla valutazione morale del mercato in relazione alla capacità di soddisfare *principi etici*. Ma l'effettiva mancanza di riflessione critica sui presupposti-base dei rispettivi approcci di valutazione ha condotto ad un distacco non più sostenibile. In realtà il distacco concettuale tra le due dottrine può essere semplicemente riconducibile alla duplice natura che le teoria economicaa assume: una prima origine è legata all'*etica*; e una seconda all'*ingegneria* (Sen, 1987).

4. *L'imprenditore tra enciclopedismo, superuomo e virtù*

Il capitolo secondo, titolato "*I paradigmi dell'etica nell'impresa*" affronta dopo un'iniziale introduzione sui concetti di imprenditore e impre-

sa, le *tre versioni rivali della ricerca morale*: *enciclopedismo* o *illuminismo*, *genealogismo* e *teoria delle virtù*; in un'ottica imprenditoriale tentando di delineare tre figure di imprenditore contrapposte, ma per alcuni aspetti complementari.

Gli imprenditori hanno il compito «*di dirigere gli affari economici in una società di mercato, di controllare la produzione. Sono al timone e guidano la barca. Non sono in una posizione dominante perché sono tenuti ad obbedire agli ordini del consumatore*». Sono i consumatori a decidere il successo o l'insuccesso di un imprenditore. L'impresa è colei che permette all'imprenditore di realizzare la propria vocazione, la sua missione è innanzitutto economica, ovvero generare ricchezza e raggiungere una migliore efficacia, ma hanno anche "*lo scopo d'introdurre qualche nuova idea nel mercato*" e aumentare la quantità dei beni e dei servizi prodotti. Obiettivi che esigono la supremazia dell'intelligenza. La grande impresa richiede grandi talenti, menti dotate di spirito imprenditoriale e di valori e virtù fuori dal comune. L'imprenditore è quindi fulcro dell'attività d'impresa la cui funzione richiede capacità organizzativa del lavoro umano e dei mezzi di produzione al fine di originare i beni e i servizi necessari alla creazione di valore d'impresa e al progresso della comunità. Gli *imprenditori etici* in più degli altri sono portatori di valori umani genuini e contribuiscono a formare uomini e donne virtuosi e una comunità migliore. Per questi ed altri motivi lo status di imprenditore ha sviluppato negli anni una notevole attrattività, che lo ha portato ad assurgere a *prototipo dell'uomo moderno*. Lo stesso però sembra aver perso il legame con il passato, persuaso dal potere di sé e dal proprio interiore, culla di valori come: consapevolezza interiore del proprio valore, senso della comunità, considerazione di se stesso come proprio capolavoro.

L'etica di impresa, definibile come "*la gestione d'impresa in base a una struttura etica fondata su principi, valori, virtù, talenti eticamente fondati*", assume crescente importanza a causa della elevata complessità ambientale e della necessità per l'impresa di instaurare relazioni di fiducia interne ed esterne che agevolino la continuità dei rapporti. Il consolidarsi di una *struttura etica* d'impresa contribuisce quindi alla creazione di un'immagine credibile e affidabile d'impresa e favorisce la stabilità dei rapporti e la generazione di valore economico d'impresa. L'adozione di tale struttura oltre che contribuire al diffondersi internamente di principi e valori etici, ha forti riflessi sui comportamenti verso l'esterno attraverso i quali l'impresa realizza la propria strategia. Si distingue dunque un'*etica nell'impresa*, da un'*etica dell'impresa*.

La prima viene distinta e analizzata nelle singole sezioni o assetti: etica della proprietà, etica dell'imprenditore, etica del *management* e etica del personale. La seconda viene osservata sotto due visioni: la *visione*

teleologica esterna, che analizza l'etica nei confronti dei fornitori, dei clienti, ecc.; la *visione per funzioni*, che studia l'etica nella produzione, nel *marketing*, nella finanza, ecc. (Passeri, 2001).

Esistono e si incontrano nell'introdurre una struttura etica nell'impresa molteplici difficoltà e le principali sono legate alla diffusione e all'accettazione dei valori. Vi deve essere, quindi, un impegno costante nel diffondere ai vari livelli aziendali i valori imprenditoriali, volti ad orientare il profilo morale, professionale e comportamentale di tutti gli operatori di impresa. Il primo passo da compiere è l'avvio di un *processo di interiorizzazione dei valori condivisi*, che una volta diffusi determineranno i punti di forza per una solida crescita d'impresa, creando una vera e propria competenza distintiva fonte e garanzia di un solido vantaggio competitivo. In particolare, la cultura etica caratterizzerà i criteri di assunzione del personale, la sua formazione, la valutazione delle *performance*, i metodi promozionali del lavoro, ecc. finendo per coinvolgere tutte le manifestazioni della gestione aziendale. La situazione d'impresa dove i comportamenti sono guidati dai principi etici, si sostanzia spesso nell'introduzione di un *sistema etico istituzionalizzato* di lungo periodo, il *codice etico*.

L'analisi prosegue con lo studio delle *tre versioni rivali della ricerca morale*, tema centrale del capitolo, che prende avvio dalle riflessioni di MacIntyre, filosofo contemporaneo, il quale salva e sposa tra le diverse versioni della ricerca morale: *enciclopedismo* o *illuminismo*, *genealogismo nicciano* e *teoria delle virtù aristotelico-tomista*; l'ultima, nella versione che considera più completa di Tommaso d'Aquino.

La *teoria enciclopedista* «*ha a che fare più con il sapere che con le opinioni*» (MacIntyre, 1993), in essa i dati a disposizione, raccolti nei più diversi settori, sono organizzati con cura, affinché contribuiscano all'evoluzione delle leggi, del progresso morale e materiale. Tutte le scienze sono quindi costituite da quattro elementi comuni: il *dato empirico*, *i fatti*, sui quali argomentare; le *concezioni sintetiche e unificanti* ottenute attraverso la concezione metodica sui dati; i *metodi* cioè gli strumenti per permettono di passare dai dati alle concezioni unificanti; la *fiducia nel continuo progresso* e nell'elaborazione di teorie sempre più adeguate che specifichino leggi sempre più fondamentali. Si afferma in tale pensiero un'idea di *moralità* caratterizzata da cinque tratti: 1) un insieme relativamente autonomo di atteggiamenti, opinioni, regole di comportamento, radicalmente distinto da religione, economia, legge, scienza; 2) un'obbedienza alle regole codificate, provvista di strumenti volti a scoraggiare la loro violazione; 3) delle *norme* concepite come *prescrizioni negative* e *proibizioni*, che se infrante suscitano biasimo e condanna; 4) una cultura dove è sconveniente violare le norme comportamentali, e dove è necessario sapere quali conversazioni, comportamenti, modo di vestire

sono da ritenersi appropriati, a seconda delle persone, dell'ambiente, della situazione; 5) il consenso sociale nei confronti di un codice morale e contemporaneamente, la convinzione che la moralità deve essere in qualche modo giustificabile razionalmente. Idea di moralità che viene messa in discussione in particolare su due punti: a) il fatto che è una definizione storica, scritta in modo da presupporre una morale astratta e separata da ogni dimensione umana; b) la convinzione che la morale, così concepita, non può essere compresa come una serie di prescrizioni, reazioni, comportamenti "sopravvissuti", che possono essere compresi e giustificati solo se inseriti nel loro contesto originario.

La teoria enciclopedista trova quindi nel sapere e conoscere il suo fulcro fondamentale. L'*imprenditore enciclopedista* assume quindi le sembianze di un tuttologo dotato di scienza infusa, che gli permette di vincere in tutti i campi grazie alla profonda conoscenza di se stesso e del mondo e alla propria razionalità. Razionalità che in un ambiente altamente variabile come quello attuale deve essere affiancata da numerose altre doti tra cui la capacità di ragionamento, l'intuizione, la capacità di inventiva, la creatività, la capacità di monetizzazione, ecc. L'"*intelletto*" e la "*ragione*" divengono elementi cardine, perché attraverso la capacità intellettiva e la conoscenza, l'imprenditore nasce, crea una piccola impresa, si sviluppa, si afferma nella sua attività, diviene sempre più visibile ed è inoltre capace di rinnovarsi, riadattarsi ai mutamenti dell'ambiente e rinascere qualora necessario.

La *teoria genealogica di Nietzsche* viene elaborata e ordinatamente esposta dall'autore per la prima volta nel testo la "*Genealogia della morale*". Gli aspetti chiave di tale teoria sono osservati da quattro punti di vista: *psicologico*, *epistemologico*, *storico* e *letterario*. I primi due più interessanti per questa trattazione sostengono: quello *psicologico*, che ciò che viene ritenuto stabile e vincolante nella verità, non è altro che una giustificazione inconsapevole che serve a un fine inconfessato; quello *epistemologico*, che la mancanza di conoscenza di sé e le argomentazioni raccolte a conferma della propria visione distorta confermano una cecità di fronte alla molteplicità delle prospettive da cui guardare il mondo e alla molteplicità dei linguaggi atti a caratterizzarlo. Nietzsche critica fortemente sia la teoria enciclopedista, nel cui modo di esprimersi vedeva una manifestazione di atteggiamenti e sentimenti reattivi il cui carattere negativo si nascondeva dietro una maschera di apparente stabilità e oggettività; sia la concezione cristiana dell'amore (teoria delle virtù), secondo la quale è importante *amare* il sofferente, il peccatore, il povero, e *odiare*, i forti, i vincitori, i guerrieri, i coraggiosi, i belli, i nobili, i meritevoli, i soli degni invece di attenzione e lode. I genealogisti, contrariamente agli enciclopedisti che riconoscono una struttura unitaria di verità derivante dalla

proprie conoscenze del mondo, cedono e si perdono in una *molteplicità di prospettive* entro ciascuna delle quali vi è contenuta una "*verità*" che rimane limitata alla propria prospettiva e non la trascende. Il punto di vista degli enciclopedisti è quindi, in merito alla *natura della ricerca morale*, in netto contrasto con quello dei genealogisti, anche se esistono dei luoghi di intesa, su alcune questioni fondamentali.

L'immagine interessante per la definizione di un paradigma imprenditoriale nicciano è quella del "*superuomo*". Dove l'uomo si libera dal giogo dei precetti morali e dalle limitazioni della forza sovraumana, Dio, consentendo alla sua vita di divenire *libera*. L'uomo diviene così *l'essere che supera se stesso*, perché in lui è l'essenza universale della vita, diviene il *superuomo* colui nel quale è racchiuso "*il senso della terra*" che restituisce all'uomo ciò che gli è stato rubato, il compito di rifondare l'esistenza e la sua libertà. Nel superuomo infatti si risana la frattura che dissocia e lacera l'uomo, si ha la *riconciliazione interiore tra corpo e anima*. Il mutamento dell'uomo nel superuomo non è un semplice salto di natura biologica, ma è la metamorfosi della libertà estrema, è il suo liberarsi dall'alienazione e il libero manifestarsi del "*gioco*", della "*creatività*". Gioco, nel quale l'uomo è supportato dal *genio* e dalla volontà di potenza che si fanno mezzo, tramite, per il raggiungimento di una potenza superiore.

L'imprenditore nella visione nichana può essere "*il genio*", l'uomo che nella sua genialità diviene una figura divina, il *superuomo*, che viene incarnato al meglio dall'*imprenditore megalattico* attorno al quale aleggia un'aria di superiorità e di assoluta intoccabilità. È l'imprenditore fortemente ripiegato su se stesso e intento solo all'auscultazione di se stesso, dotato però di capacità fuori dalla norma che impiega per la propria soddisfazione personale, affermazione e successo e per l'apoteosi della propria impresa. Il suo agire è contraddistinto da una totale amoralità, non si pone nessuno scrupolo nel perseguire i propri obiettivi. Le quattro doti necessarie per l'imprenditore superuomo sono: l'*onestà* verso se stessi e verso ciò che è amichevole; l'*essere valorosi* contro il nemico e i concorrenti; l'*essere generosi* verso i vinti, ovvero verso coloro che nella lotta del mercato rassegnano le armi e escono di scena; la *cortesia* sempre nei confronti di tutti, clienti, fornitori, e ogni tipologia di portatori di interesse.

Infine, è osservata la *teoria aristotelico-tomista*, che si propone di elaborare definizioni teoretiche e pratiche ben precise sulle virtù. La ricerca morale ivi viene assimilata a un mestiere, che richiede potenzialità interne per muovere verso conclusioni teoretiche che consentano di identificare e capire quali virtù debbano essere definite tali e come possono esser fatte proprie. San Tommaso afferma che ogni essere umano possiede una conoscenza innata della *legge naturale* a partire dalla quale conosce i suoi doveri verso il prossimo e sa qual è il giusto comportarsi. Maritain rico-

nosce a tutti indistintamente tali qualità morali, ma purtroppo oguno è portato ad esprimere tali qualità morali in modo diverso aderendo a teorie filosofiche devianti che lo allontanano da comportamenti virtuosi. Il passato diviene quindi per il tomista un modello da cui prendere esempio e spunto per raggiungere il *telos*. Il riappropriarsi del passato che sa indirizzare il presente verso un futuro particolare, avviene a due livelli: uno di *ricerca teoretica*, che si sostanzia attraverso la formulazione di domande organizzate e l'analisi e la valutazione delle risposte; e uno della *realizzazione pratica* della ricerca, che si realizza nel condurre una vita ben ordinata, ovvero incarnare nella propria esistenza i concetti universali capiti e giustificati nella ricerca. La filosofia tomista viene sviluppata in risposta al conflitto tra enciclopedismo e genealogismo, al fine di individuare una terza via alternativa. San Tommaso sviluppa la propria teoria riformando e adattando "*la metafisica di Aristotele*" al cristianesimo e considerando e valutando il pensiero di Sant'Agostino, nel quale l'intelletto e gli appetiti non muovono spontaneamente verso il bene, fondamento della conoscenza, ma muovono attraverso la volontà che li governa e che deve essere reimpostata e uniformata all'umiltà, al fine di guidare la ragione alla scoperta sia delle proprie risorse, sia di ciò che la trascende.

L'*etica tomista* alla quale solitamente è ricondotta l'*etica delle virtù*, non è però plausibilmente considerabile suo fondamento, contrariamente infatti viene intuitivamente considerata archetipo dell'*etica della legge naturale*. San Tommaso d'Aquino, infatti, inizialmente sviluppa l'*etica della legge* naturale ereditata dai teologi scolastici e successivamente vi inserisce le virtù, fondendo la tradizione agostiniana con la concezione aristotelica delle virtù. Tommaso non "*investiga*" su *chi sia* e *come viva* l'uomo virtuoso semplicemente attraverso le virtù proporzionate alla natura umana sorgente di una corrispondente vita imperfettamente beata, egli studia le *virtù infuse* o *soprannaturali* confrontandole con le virtù acquisite o naturali.

San Tommaso riconosce nell'azione ordinata, in tutti i suoi aspetti, l'azione virtuosa, ovvero l'azione che realizza la *vita beata attiva*. Il problema principale e urgente che viene addebitato all'etica delle virtù tomista, consiste nel fatto che non è possibile evitare che abiti virtuosi si formino in individui già precedentemente segnati dal vizio. L'elemento giustificativo determinante è però da ricercare nel valido contributo che ogni legge può dare alla pratica delle virtù. La *legge naturale* tomista avvia, quindi, alla vita virtuosa fornendo *germi di virtù* con i precetti primi della ragione pratica e le corrispondenti inclinazioni degli appetiti, volitivo e passionale, ma la sua necessaria determinazione è fornita dalla legge umana. I fini virtuosi (ivi normativi) per essere vissuti intensamente hanno bisogno di un vivace e profondo radicamento, ovvero hanno bisogno di divenire *habitus*. Le scelte dell'uomo sono quindi precedute e preparate sia da

tendenze naturali alla felicità, ai beni umani, a vivere secondo ragione, sia da abiti acquisiti viziosi o virtuosi. *La scelta virtuosa*, secondo San Tommaso, *non è solo emotivamente sana ma anche prudente e saggia, orientata alla felicità*. L'imprenditore virtuoso, è quindi colui che pone a guida del proprio agire e a fondamento delle proprie decisioni, *la virtù*. Nel perseguire i fini preposti agisce per mezzo di virtù che acquisisce attraverso il continuo e metodico reiterarsi dei comportamenti. Attraverso l'operare sviluppa, fa proprie e rinnova quelle virtù che ritiene fondamentali, *cardinali* (*saggezza*, *temperanza*, *fortezza*, *prudenza*, *giustizia*). L'imprenditore virtuoso è quindi colui che oltre ad essere dotato di capacità non comuni, ha acquisito nel tempo le virtù principali che impegna in funzione del raggiungimento del "*fine buono*", ovvero nel buon andamento e stabilità della propria impresa che si concretizza nella realizzazione dell'utile, nella permanenza sul mercato, nell'equilibrio interno, ma anche in una positiva collaborazione e in un'armonia sinergica interna.

5. *Il governo etico dell'imprenditore tra identità, valori, convenienza, norma e virtù*

Nel terzo capitolo titolato "*L'etica nel governo imprenditoriale*" viene estrapolata e trattata l'etica quale componente del *modello peso* (*politica, etica, strategia, organizzazione*). In tale matrice l'*etica* assume compito ben definito e diviene la prassi ordinatrice, prassi in quanto mira all'affermazione riflessiva dell'agire, nel senso che gli effetti etici prodotti dall'azione riguardano immediatamente e prioritariamente la sfera dell'agente, che necessita di ausili pragmatici per esercitare il proprio controllo, e che ha impatti quasi nulli in termini di produzione di risultati tecnici. *Ordinatrice* in quanto l'etica da un ordinamento, indica criteri di preferibilità morale, sia in un *ordinamento organizzativo* che richiede e presenta un livello di determinazione pragmatica operativo sia in quello *tecnico* che al contrario dipende dalla necessaria applicazione delle scienze esatte. L'etica è quindi l'*ordine interiore* che fa scegliere l'uomo tra giusto e sbagliato, tra bene e male, è *ordine* nel senso di disposizione che si oppone al disordine assoggettando a giudizi assiologici di valore, il proprio agire. L'etica è insieme di attività dirette a riconoscere, apprezzare e realizzare il bene incanalando l'agire verso scopi ordinati da valori.

Le teorie etiche sono molteplici e sono state analizzate nel capitolo primo, ivi viene puntualizzato che le concezioni etiche sono riconducibili a due filoni principali: l'*etica eudemica* e l'*etica del movente*. La prima è *scienza dei fini* a cui la condotta deve indirizzarsi e *scienza dei mezzi* per raggiungere detti fini, primo tra tutti "*la felicità*". La principale teoria

appartenente all'*etica eudemica* è quella *aristotelico-tomista* o *etica della virtù*. L'*etica del movente* si concentra sui motivi che informano la volontà umana o le regole che la dirigono. In essa il bene è il preferito, anche in termini di piacere e non il preferibile. La principale teoria di riferimento è quella kantiana, espressione dell'*etica normativa*, nel senso che il concetto di bene e di male non deve essere determinato prima della legge morale, ma solo dopo e attraverso essa. La visione adottata in tutto il testo è quella eudemica, dove l'agire etico è rivolto alla ricerca della pienezza, della felicità concepita come edificazione ed emancipazione dell'agente.

L'*ethos* in questo ambito diviene motivazione al senso etico di un dover essere conforme al bene che spinge ad uno zelo, ad una solerzia nel realizzarlo e ad una cautela nell'evitare il male. Nel modello PESO l'*ethos* assume quindi il ruolo di *nomos prassico*, che va appreso, ascoltato, riflettuto, interpretato, discusso, applicato. È perciò la ricerca deontologica delle relativamente stabili determinazioni del desiderio. L'*ethos* del riconoscimento etico emerge quindi da una serie di principi: *principio di realtà*, *principio di intenzionalità*, *principio di responsabilità* e *principio del riconoscimento*. Il *principio di intenzionalità* vincola direttamente la coscienza alla valutazione morale che si origina nella interiorità dell'agente cioè al bene o al male così come qualificato dallo stesso agente. Il principio dell'intenzione implica discernimento, regola la generazione da parte dell'agente degli eventi del mondo e la disposizione a riconoscere il ruolo dei risultati che conducono al successo. Tale principio è l'aspetto etico dell'etica e supporta valori e virtù. Il *principio della realtà* vincola al vero ed evidenzia la prospettiva di un possibile compimento, al di fuori della quale il desiderio non conoscerebbe appagamento neanche momentaneo. Tanto più stringente è il principio di realtà, tanto più è sicura la fattibilità anche poietica di un qualcosa e tanto meno vi è la possibilità che la specifica determinazione del desiderio venga frustrata. Il principio di realtà dovrebbe consentire di distinguere anche la differenza tra progetti ambiziosi e velleitari e, nell'ambito di questi ultimi, quelli derivanti da un delirio di potenza da quelli che sostengono, nella riconosciuta utopia, la spinta ideale e motivazionale dell'agire. Il principio di realtà inoltre implica la ricerca di una verità, come corrispondenza tra credenza consapevole della realtà interiore e realtà esteriore creduta. Tale principio evidenzia come l'etica acquisti un senso soprattutto se consente di realizzare realisticamente dei progressi nella direzione della virtù perseguita e di evitare, sia l'eccesso di idealismo sia il perseguimento di interessi immediati. Il principio di realtà è l'aspetto strategico dell'etica e supporta la convenienza. Il *principio di responsabilità* invece è il riflesso dell'intenzionalità che specchia l'agente nella realtà del suo agire e lo vincola direttamente alla giustizia. In tal senso è la quintessenza dell'etica perché

non è solo ripercussione dell'agire sull'agente, ma anche la consapevolezza dell'importanza del prendersi "*cura*" di se stessi, dei propri simili, del mondo. Di un consapevole farsi carico, di un "*I care*", alla base di ogni deontologia. Il principio di responsabilità implica un certo tipo di giustizia perché deve dare a ciascuno il suo, secondo un principio retributivo delle proprie azioni. Tal principio è l'aspetto organizzativo dell'etica e supporta soprattutto la norma. Infine il *principio del riconoscimento* ha a che fare con il bello. Per piacersi bisogna saper dilazionare e regolare il principio del piacere senza frustralo, ma al contrario incanalandolo e sublimandolo. Ivi la considerazione quasi estetica della propria dignità, obbliga al comportamento virtuoso. Tanto più cogente è il principio di riconoscimento, quanto più importante è l'intensità della determinazione assunta nell'emersione del desiderio e la sua traduzione in forza per la direzionalità indicata dall'*autos* in specifici progetti e transitori obiettivi. Il principio del riconoscimento, che implica verità e giustizia, è l'aspetto politico dell'etica e supporta soprattutto l'identità.

Prima di introdurre le componenti etiche del governo imprenditoriale, si è ritenuto opportuno trattare il tema dell'emancipazione come finalità dell'etica. Emancipazione intesa come relazione tra "*autos*", "*nomos*" e soprattutto "*emergenza*", nella cui relazione si vuol porre in evidenza la relativa apertura del desiderio e la relativa chiusura della regola. L'*autos* evidenza che l'apertura dell'agente è necessaria all'esistenza, allo svolgimento delle attività e quindi, al suo mantenimento e rinnovamento, ma non è chiaro il carattere esistenziale di questa "apertura" se non nella tensione derivante dall'opposizione al concetto di "chiusura" inserito dal *nomos*. Quindi i due concetti non sono realmente alternativi nell'emancipazione dell'agente, ma sono complementari: ogni assetto aperto, e quindi anche l'agente, comporta la sua chiusura per affermare la sua esistenza.

Una deficiente dimensione di *autos* (scarsa attrattiva dell'appagamento futuro, carente disponibilità al sacrificio strumentale) e/o di *nomos* (realismo nei progetti, carenza di riconoscimento) favoriscono una limitata estensione e profondità temporale, segno di uno sfavorevole rapporto fra attese positive e timori di inadeguatezza. Fattori che inibiscono le capacità di governo. Al contrario, l'agente dotato di sufficiente ed equilibrato livello tra *autos* e *nomos* si emancipa nel tempo, acquisendo competenza temporale riesce a districarsi dalle contingenze, a concepire una prospettiva realista, attiva, estesa, in grado di generare un buon livello di attivazione motivazionale nei confronti del progetto e di consentire una padronanza anche emotiva nei confronti delle risorse a disposizione. L'etica diviene quindi l'ordine prassico diretto alla edificazione e all'emancipazione dell'agente attraverso l'esercizio abituale, consapevole e perseverante di virtù.

Le *componenti etiche fondamentali del governo imprenditoriale* individuate e trattate a questo punto nel testo, sono: *Identità*, *Valori*, *Convenienza*, *Norma* e *Virtù*. La matrice dalla quale si originano è il risultato dell'incontro di alcune variabili definite in *Prassi/Prassi* e *Prassi/Poiesi* per l'asse delle ascisse ed *Orientamento* e *Ordinamento* per l'asse delle ordinate. Dall'incontro di tali variabili si definiscono quattro quadranti rispondenti alle sopra elencate componenti rispettivamente: *Identità*, *Valori*, *Convenienza*, *Norme*, si insericono ognuna in uno dei quattro quadranti originatisi e la quinta componente, la *Virtù*, si genera da una *circolo virtuoso* delle altre.

Inizialmente delle varie componenti è stata data una breve definizione, lasciando spazio alla metodologia di creazione della matrice e delle molteplici e complesse relazioni che si instaurano tra ciascuna di esse. Successivamente poi sono state riprese e approfondite due di esse, *valori* e *virtù*, a cui sono stati riservati rispettivamente i capitoli quarto e quinto.

Introducendo le varie componenti è stato considerato fondamentale puntualizzarne alcuni tratti salienti. L'*identità* è la parte dell'etica a maggior contenuto politico. I *valori* sono l'insieme di tutto ciò che può risultare degno di apprezzamento e cura (*qualità*, *pregi*, *competenze*, *affetti*), che spingono l'uomo a scegliere e portare a termine una determinata condotta piuttosto che un'altra. La *convenienza* è il momento strategico dell'etica che riflette e pondera le contingenze in gioco nell'agire per scegliere l'opzione migliore, è ciò che fa scegliere il minor sacrificio e la maggiore felicità, per se stessi e la collettività. La *norma* è una fattispecie generale ed astratta del comportamento a cui l'agente deve attenersi in modo necessario. È la regola che stabilisce e prescrive i comportamenti da tenere e condanna e sanziona quelli da evitare. La *norma etica* stabilisce delle linee guida certe, stabili e condivise dalla collettività, che l'imprenditore fa proprie e osserva nel porre in essere il proprio operare. La *virtù*, infine è elemento fondamentale della coscienza e della condotta della persona che fa scegliere bene e che, soprattutto, fa scegliere "*il bene*". La *virtù,* elemento più elevato e completo dell'etica, è la traduzione in disposizione abituale dell'animo e dell'agire (*habitus*) rivolta al bene. Nella *virtù* tutte le altre componenti vengono racchiuse, perfezionate e portate all'eccellenza.

L'origine della matrice da cui scaturiscono tali componenti appena menzionate, deriva dall'esplosione della matrice del governo PESO, che si ottiene dall'incontro delle due variabili: "*tipologia dell'agire umano*" caratterizzata da *prassi*, *pragma* e *poiesi*; e "*fattori esterni che influenzano l'agire umano*", ovvero *ordinamento* e *orientamento*. L'incontro di tali variabili origina una tabella composta da sei elementi: *politica*, *etica*, *strategia*, *organizzazione*, *gestione*, *tecnologia*. I primi quattro (*politica*, *etica*,

strategia, *organizzazione*) formano il governo PESO e sono caratterizzati da una indelegabilità da parte del titolare, imprenditore, ad altri. Gli ultimi due invece (*gestione* e *tecnologia*) riconducibili all'aspetto pratico-concreto, possono essere se necessario facilmente delegabili ad altri. Ciascuno di questi elementi sono stati brevemente osservati. La *politica* ad esempio, è stata definita come *la pratica* o l'*arte del governare*. La *politica* o *arte di governo* è qui riconducibile *all'arte del governo d'impresa* qualità indispensabile dell'imprenditore, che deve saper guidare e condurre la propria impresa in qualsiasi situazione. L'*etica*, è l'insieme di norme che guidano e influenzano la consuetudine e l'agire, norme che possono essere scritte e non scritte e che si originano dal buon senso, dal rispetto per l'altro e per l'ambiente. La *strategia* ovvero la direzione concreta e pratica dell'agire umano. All'interno dell'agire reale è la predisposizione di un piano, di una tattica, realizzata in base alla scelta della strada migliore da percorrere, cioè della via che garantisca il risultato più vantaggioso. L'*organizzazione* è l'insieme di azioni reali e concrete che vengono poste in essere, seguendo un ordine più o meno rigido e preciso, nel quale sono pianificate e programmate, e al quale ciascuno deve attenersi nel perseguimento degli obiettivi. Infine, la *gestione* riconducibile all'insieme di metodi e strutture rigide e difficilmente adattabili e flessibili, in base alle quali si gestisce l'azione, la produzione, l'attività d'impresa; e la *tecnologia* corrispondente alla sequenza di azioni rigidamente ordinate e obbligate, che dà luogo al prodotto, al bene finale, chiudono il quadro PESO.

A tal punto la procedura pe l'ottenimento della matrice finale prevede che le componenti del governo PESO siano confrontate una ad una con se stesse e le altre, determinando così una nuova tabella di sedici elementi, dalla quale scaturiscono le quattro più una componenti etiche, del governo etico di impresa, che derivano dall'incontro e dalla fuisione dell'etica con ciascuna delle altre tre componenti. Dall'*etica della politica* si origina "*l'identità*", dall'*etica dell'etica* si originano "*i valori*", dall'*etica della strategia* "*la convenienza*" o "*calcolo assiologico*", dall'*etica dell'organizzazione* "*le norme*" e infine dal *circolo virtuoso* che si innesta su queste si genera "*la virtù*". La matrice dell'estensione delle linee guida dell'agire imprenditoriale evidenzia molte altre componenti tra cui *consenso* (politica della politica), *interessi* (politica della strategia), *potere* (politica dell'organizzazione), *stratagemma* (strategia della strategia), *piano* (strategia dell'organizzazione), *differenziazione o integrazione* (organizzazione dell'organizzazione).

Terminata la procedura di analisi dell'originarsi della matrice delle componenti etiche del governo imprenditoriale sono state osservate le molteplici *relazioni* che scaturiscono dal loro confronto. Prendendo a riferimento le diverse componenti: *Identità*, *Valori*, *Convenienza*, *Norme*,

Virtù; si originano molteplici relazioni biunivoche tra cui è possibile ricordare: il *Sé* (relazione Identità↔Identità), l'*Eudemia* (relazione Identità↔Convenienza), la *Disciplina* (relazione Identità↔Norma), l'*Aspirazione* (relazione Valori↔Identità), l'*Assiologia* (relazione Valori↔Valori), il *Calcolo* (relazione Valori↔Convenienza), la *Responsabilità* (relazione Valori↔Norma), la *Coerenza* (relazione Valori↔Virtù), l'*Opportunità* (relazione Convenienza↔Convenienza), la *Rettitudine* (relazione Convenienza↔Norma), la *Coazione* (relazione Norma↔Norma), la *Volizione* (relazione Virtù↔Identità), la *Teleologia* (relazione Virtù↔Convenienza), la *Deontologia* (relazione Virtù↔Norma), la *Saggezza* (relazione Virtù↔Virtù).

La trattazione delle componenti etiche del governo PESO viene a questo punto ripresa, approfondita e articolata osservandole in modo attento ad una ad una e rinviando per due di esse alla speciale attenzione dei capitoli quarto e quinto. L'*identità* ha una carica etica elevata che vincola alla ricerca di una risposta a spinte ideali di autoidentificazione, ovvero a rispondere in senso etico alla domanda: «*come deve comportarsi in questa circostanza una persona come sono io?*». All'*identità*, l'etica conferisce *riconoscibilità* e i *valori della cultura*, la politica apporta *visione* e *immagine*. Nelle imprese il concentrarsi del pensiero etico, del potere decisionale e della capacità di governo in un'unica persona, l'imprenditore, può comportare l'istaurarsi di un rapporto di assimilazione *identitaria* tra l'imprenditore e la propria impresa. Ciascuna persona attenta e impegnata nel condurre la propria attività e professione, conquista mediante l'etica una unità di vita, una coincidenza tra il suo *essere* e il suo modo di vivere e di agire, un *essere veramente se stesso* che implica il perseguire e il realizzare la propria *vocazione*.

I *valori* sono ciò che è reputato, apprezzato, importante, rilevante per la coscienza. Il *valore* in senso etico è un impegno all'affermazione di apprezzamento assiologico e all'esercizio empirico di ciò che preferibile, che fa riferimento ad una legittimazione morale delle norme. Il concetto di *valore* è però caratterizzato da una molteplicità di definizioni e concezioni tra cui emergono due grandi filoni che sostengono da un lato l'*assolutismo dei valori* e dall'altro il *relativismo dei valori*. Per l'*assolutismo* i valori hanno validità incondizionata e del tutto indipendente dal fatto di essere preferiti in via di fatto. Il *valore* è quindi ciò che è intrinsecamente preferibile e/o apprezzabile. Per il *relativismo* i valori sono legati alle contingenze storiche secondo cui è valore etico ciò che è empiricamente preferito e/o apprezzato. I valori sono quindi quei caratteri socialmente o individualmente considerati positivamente. La preferenza viene determinata da un *mix di preferibilità* a priori (valori) e di perseguibilità-realizzabilità (fini). Le preferenze una volta formate sono orientate a realizzare

interessi, più generici e obiettivi, più specifici, e sono ordinate anche da valori economici. I *valori etici* hanno il compito di ordinare la preferibilità e non sono trasferibili, mentre quelli *economici* ordinano la preferenza già espressa e possono essere oggetto di scambio. Il *valore economico* inoltre può distinguersi, in base alla funzione riconosciutagli, in *valore d'uso* e *valore di scambio*. Il *valore d'uso* è comportamentale, ciò significa che il valore è definito in stretta dipendenza con il comportamento direttamente estrattivo di utilità, il *valore di scambio* è al contrario legato ad una relazione che si instaura tra due o più persone che definiscono tramite trattative il valore a cui scambiare uno o più beni. Quest'ultimo viene quantificato attraverso il numero di beni o di monete che possono essere ottenute in cambio del bene stesso.

La *convenienza etica* o *calcolo assiologico* studia la relazione tra un *assetto etico* necessariamente generale ed astratto e le contingenze di vita di un certo contesto inesorabilmente puntuali e concrete applicando e all'occorrenza elaborando un *insieme di criteri* per i quali si cerca di trovare una coerenza possibile, anche in termini di giustizia, tra l'agente, le sue azioni, i suoi interlocutori e l'ambiente di riferimento. Il *calcolo* viene comunemente ammesso per i beni economici, ma il problema si pone anche per i beni etici anche se in termini diversi. Tra due opzioni comportanti dei beni morali diversi quale è preferibile? Il *calcolo assiologico* richiede il discostarsi dalla concezione corrente di convenienza economica per avvicinarsi ad una interpretazione che abbia un più ampio spettro della globalità della scelta. Inoltre deve consentire contemporaneamente al *computo delle utilità* un collegamento stretto con il *ben-essere* e un apprezzamento dei valori a questo connessi anche in termini di estensione della facoltà di agire. Ciascuna persona assume decisioni infatti in base a un *assetto etico* che interagisce con un *assetto degli scopi* realmente perseguibili, che attribuiscono "*il saper scegliere*" in base al proprio pensiero e *assetto valoriale*. "*Assetto etico*" o "*valoriale*" che esiste nell'intimo dell'individuo anche se non si è mai fermato a cercarlo, a plasmarlo, né a domandarsi quale fosse, se lo avesse scelto e come lo avesse scelto, quali altre possibilità alternative avrebbe avuto ed a cosa ha rinunciato scegliendolo; determina le scelte di ciascuno durante l'intera vita. All'interno della componente *norma* sono essenzialmente due le questioni che la legano con l'etica: la *relazione tra etica e norme giuridiche* e quella più profonda tra *etica e norme morali*. Nella visione dell'*etica normativa* (Kant) si crede che un atteggiamento corretto si riassuma e concretizzi nel semplice rispetto della norma. Se vi fosse la diversità tra etica e diritto starebbe solo nella diversa qualificazione della norma da applicare. Ovviamente esistono norme morali e quasi tutta l'etica può essere tradotta anche in termini normativi, ma la questione è se l'essenza dell'etica sia la norma morale. Nella *relazione tra*

etica e norme giuridiche il rispetto delle norme morali e giuridiche è solitamente giusto e permette di contraddistinguere coloro che sono corretti e rispettosi degli altri, da coloro che non lo sono. Tali considerazioni sono palesi, ma le questioni più controverse si rivolgono al come comportarsi di fronte a leggi manifestamente ingiuste, oppure se un comportamento è definibile eticamente corretto in quanto rispetta le leggi vigenti in base a cosa la legge può essere giudicata come giusta o ingiusta. Nella *relazione tra etica e norme morali*, quest'ultime assumono il ruolo di aspetto organizzativo dell'etica che ordina l'agire morale. Se infatti l'etica fosse conseguenza di una legislazione e non il contrario, in base a quale criterio sarebbe possibile decidere tra diverse ipotesi normative in contrasto. Tutti i casi della vita non sono riducibili a norme etiche per quanto generali e astratte possano essere.

La *virtù* è una disposizione acquisita ed abituale ad agire bene, per il bene, ma non è sufficiente fare il bene o adempiere a un precetto morale, è infatti necessario: 1) che una disposizione o propensione potenziale; 2) attraverso un impegno consapevole e perseverante nell'esercizio acquisitivo; 3) divenga un'abitudine cioè un'effettività generalizzata; 4) ad agire in modo appropriato, con giusti mezzi; 5) per il raggiungimento di un fine buono. La *virtù* è volta al bene non in considerazione dei premi o dei castighi che possono derivare dalla condotta ma in quanto mira al compimento di atti buoni. Il punto cruciale della virtù è che con la sua realizzazione la persona riesce a dare il meglio di sé, riesce a trasformare il bene che compie o a cui comunque tende in un sistema di edificazione della propria personalità che esprima al meglio la propria identità. Con la virtù la persona si emancipa dai condizionamenti interni ed esterni che tendono a svilirla e diviene autonoma e libera nel fare il bene.

Di seguito è stata analizzata la *vocazione imprenditoriale* all'etica di impresa: «*fare impresa, è una vocazione esigente, e non si è bravi per il solo fatto di essere del ramo, e neanche per il solo fatto di riuscire a guadagnare tanto. Il saldo finale di bilancio di una vocazione si misura in base alle sofferenze, agli insegnamenti e alla grazia*» (Novak, 2000). La *vocazione*, è infusa nell'uomo al quale compete scoprirla e perseguirla. Chi riesce a realizzarla e a realizzarsi attraverso i propri *talenti*, *valori* e *virtù*, avrà raggiunto la propria *realizzazione* massima e avrà conosciuto e raggiunto l'elemento fondante e più elevato della propria vita professionale. La vocazione dell'uomo-imprenditore, possiede quattro caratteristiche fondamentali evidenziabili in: *unicità*, *fatica* o *impegno*, *energia*, *latenza*. L'imprenditore, quindi, uomo o donna che sia, che ha riconosciuto la propria vocazione fa impresa governando una fonte inesauribile di sfide, che mettono alla prova le migliori qualità intellettuali e morali degli individui nel crogiolo della realizzabilità. Sfide che comportano continui e

contingenti giudizi etici di impresa che determinano e hanno determinato le molteplici accuse spesso rivolte agli uomini d'affari, che contemplano una loro fredda e totale immoralità, a causa del loro obiettivo principale totalmente rivolto al profitto, a causa dei loro redditi spropositati ed eccessivamente diversi da quelli dei propri dipendenti e altresì a causa della precarietà del posto di lavoro. Anche in un'ottica di assolutismo dei valori, si deve accettare che vi sia una qualche storicità di soluzioni, inoltre appare meno scontata la situazione che, in uno stesso periodo storico, ma in luoghi diversi si applichino standard etici diversi. Di fronte alle molteplici provocazioni a cui ciascuno si trova di fronte, l'etica diviene guida del contingente che però non può dare soluzioni univoche e categoriali pur avendo ben chiara l'assolutezza della dignità umana. Ciò che causa una forte riluttanza è il formarsi di nuovi *tabù morali* che non favoriscono l'acquisizione di una sensibilità etica, ma piegano alla logica consumistica la sensibilità etica. Tra i tabù morali quelli di cui si sente maggiormente parlare sono: il lavoro infantile; la vendita di armi; la pesca al tonno con uccisione di delfini; la deforestazione; la caccia ai mammiferi marini.

L'imprenditore etico sarà quindi portato a seguire una propria condotta morale perché «*fare impresa è di per sé un'attività moralmente seria, ma è possibile agire sia in conformità alla morale sia contro la morale*» e «*per la propria logica interna e per la spinta morale richiesta, fare impresa richiede una condotta morale; e non sempre, anche se in molti casi, le violazioni di questa logica conducono alla disgrazia personale e al fallimento dell'impresa*» (Novak, 2000). La reputazione morale dell'impresa è un bene talmente prezioso che l'imprenditore non può permettersi per nessuna ragione di perdere, accreditamento sul mercato, se però prima della reputazione è ben formata una seria coscienza, l'individuo può, anzi ha la libertà di sacrificare anche la reputazione di fronte ad un bene superiore. Talvolta infatti la condotta etica di una coscienza ben formata può anche apparire spregiudicata all'opinione pubblica. Svolgere attività imprenditoriale è una vocazione moralmente seria, che richiede il possesso e l'interiorizzazione di molteplici virtù, che fortifichino uomini e donne di fronte alle proprie *responsabilità morali*, ricondotte a due differenti categorie: una formata dalle *responsabilità interne* e una composta dalle *responsabilità esterne*. L'insieme delle responsabilità, interne ed esterne, costituiscono per l'impresa il proprio "*dovere morale primario*", sono però le *responsabilità dell'imprenditore verso l'interno dell'impresa* quelle che per prime devono essere soddisfatte in quanto consentono di realizzare gli scopi preposti e raggiungere il successo. Tali responsabilità in breve sono: *soddisfare i clienti con beni e servizi realmente validi*, *realizzare un ragionevole reddito dai capitali affidati*, *creare nuova ricchezza*, *creare nuovi posti di lavoro*, *sconfiggere l'invidia favorendo il lavoro duro*

e il talento da ricompensare adeguatamente, *promuovere l'inventiva, l'ingegnosità*, *diversificare gli interessi del paese*. Le sette responsabilità dell'imprenditore verso l'esterno dell'impresa sono riconducibili a: *stabilire all'interno dell'azienda un senso di comunità e di rispetto per la dignità delle persone*, *proteggere il terreno politico della libertà*, *mostrare rispetto per la legge*, *garantire e perseguire la giustizia sociale*, *comunicare spesso con i propri stakeholders*, *contribuire a migliorare il proprio habitat, proteggere l'ecologia morale e la libertà di coscienza*.

Nella conduzione d'impresa vi sono degli elementi ritenuti fondamentali, al fine del raggiungimento di un'*armonia d'impresa* che le consenta di rendersi attraente agli occhi dei propri *stakeholder*. Ricondurre l'armonia di impresa solamente ad alcune caratteristiche, sette per la precisione, potrebbe essere un limite, le imprese sono infatti strutture mobili e flessibili, guidate da individui che si adoperano per il soddisfacimento dei bisogni altrui e per questo bisognose di continua attenzione e assestamento. Tra i sette segni è possibile ricordare: *creatività*, *libertà*, *nascita e la mortalità*, *movente sociale*, *carattere sociale*, *intuito*, *autonomia della scelta*.

6. *Le decisioni imprenditoriali tra valori e talenti*

Nel quarto capitolo titolato "*L'etica dei talenti*" viene affrontata in modo particolareggiato la seconda delle cinque componenti del governo etico d'impresa, i *Valori*. Inizialmente è stata analizzata "*la filosofia dei valori*", l'"*assiologia*" articolando lo studio tra l'origine, lo sviluppo e il concetto contemporaneo del *valore*, non dimenticando di accennare alla cultura e impostazione intellettuale dell'epoca che le fa da culla.

La radice del termine valore non è unica e chiara, alcuni la riconducono al termine latino post classico "*valor*", "*valeo*" che significa "ho potenza" e "sto bene", altri alla radice sanscrita "*bal-a*" o "*val-a*" che significa "*forza*", altri ancora, prendendo spunto dalla radice indoeuropea del termine "*wele*", lo ricollegano al verbo indicante la proprietà fondamentale delle sovranità, l'*amministrare*. Al pari il concetto greco "*axia*", la cui radice sanscrita, "*ajati*" è presente sia in verbi che indicano il *governo*, la *guida*, sia in verbi che indicano la *valutazione* e l'*apprezzamento*. Il valore quindi si costituisce in origine come una sorta di *relazione intenzionale* tra un soggetto e un oggetto. L'oggetto viene percepito a livello psichico, come cosa dotata di valore e si costituisce, all'interno di un atto di valutazione, che consta nell'accettare o nel respingere con connotazione positiva o negativa ciò che viene valutato. Il valore, è comunque fortemente caratterizzato da un aspetto soggettivo, in conseguenza dell'atto valutativo che prende avvio dalle singole scelte emozionali. La parola "*valore*", fin

dai tempi più antichi, è infatti stata usata per indicare l'utilità e il prezzo dei beni materiali, la dignità e il merito delle azioni e dei singoli. L'uso filosofico di tale termine inizia quando il suo significato viene generalizzato per indicare qualsiasi oggetto di preferenza o di scelta, riconducendo così i valori, ad oggetti di scelte morali.

Il concetto di *valore* è divenuto, nel tempo, uno dei concetti fondamentali della filosofia e le discussioni intorno ad esso hanno esaurito e continuano ad esaurire quasi totalmente il campo dei problemi morali. Infatti, a partire dalla seconda metà dell'800 si realizza, nel campo della teoria dei valori, una divisione tra un concetto *metafisico* o *assolutistico* e uno *empiristico* o *soggettivistico*. L'ambito nel quale si origina la *filosofia del valore* è il neo-criticismo, le cui due massime espressioni sono la *Scuola di Marburgo* e la *Scuola di Baden*. Le quali convergono nel comune pensiero di considerare la validità della conoscenza indipendentemente dalle condizioni soggettive o psicologiche in cui la conoscenza si verifica. La *Scuola di Marburgo* riconosce l'unica realtà nell'oggettività pensabile ovvero in una determinazione particolare dell'oggettività empirica. La *Scuola di Baden* anche definita "*scuola assiologia*" ha accentuato il motivo dell'autonomia del pensiero nei confronti della natura e della conoscenza dell'anima fondando la filosofia dei valori.

La filosofia dei valori si afferma quindi come un movimento speculativo di orientamento neokantiano che considera la filosofia una dottrina dei valori universali, i quali hanno una loro autonomia e una loro assoluta oggettività. La sua origine si deve a Lotze prima, che ne fu importante precursore, ed a Windelband e Rickert dopo che ne furono i reali fondatori. Nella seconda metà dell'Ottocento la discussione sui valori si è notevolmente diffusa e ha assorbito gran parte dei dibattiti e delle polemiche metafisiche e morali, nelle quali si cercava di verificare se i valori avessero realmente carattere di assolutezza. Tale disamina continua ancora oggi e ha catturato l'attenzione di molti filosofi e studiosi come: Smith, Marx, Weber, Scheler, Meinecke, Schumpeter e Novak.

A. Smith economista rigoroso e studioso di filosofia morale, non riesce a separare le considerazioni economiche da quelle strettamente morali né da quelle riguardanti la natura umana, anche se della sua idea di uomo sono state date visioni e interpretazioni molto parziali, che sacrificano la sua *filosofia morale*. Nei suoi scritti descrive una notevole molteplicità di valori, tra cui il sentimento della *solidarietà*, ancorandoli all'interesse personale e all'utilità. Smith ritiene che esistano in ciascuno *tendenze caratteriali*, *principi ispiratori* e *valori intrinseci* alla natura umana. L'uomo quindi deve limitarsi ad esaltare le proprie componenti naturali, cercando di eliminare ogni ostacolo alla libera espressione dei valori, strumento di realizzazione del pieno sviluppo umano, morale e materiale. I *Valori*

intrinseci che egli individua sono: *compassione*, *generosità*, *amicizia* e *stima reciproca*; il principio ispiratore che osserva in modo più approfondito è la *proprietà* il cui accumulo è chiamato ricchezza; infine le tendenze caratteriali che individua sono: la *tendenza a barattare*, *scambiare*, *commerciare*, l'*abitudine al lavoro*, e il *senso del dovere* connesso alla personale e intima autostima. La sua analisi lo conduce ad affermare che: «*esiste una componente imprenditoriale innata in ogni uomo, poiché ognuno ha in se una naturale tendenza a barattare e a scambiare*» (Smith, 1987).

K. Marx riconosce nel "*materialismo-storico*" e nella "*teoria del valore*" i baluardi della propria dottrina. Attraverso il "*materialismo-storico*" non solo si convinse che non si poteva far dipendere la realtà storica dai principi ideali, ma che altresì fosse necessario muoversi dalla concreta realtà nella quale l'uomo operava per risalire ai valori dello spirito, alla "*cultura*", alle "*forme ideologiche*" e "*simboliche*". Considera la *coscienza* e la *morale* un "*prodotto sociale*", e non nega l'indipendenza della coscienza, ma al contrario ritiene impossibile che essa possa essere definita senza tenere conto della situazione sociale ed economica nella quale ciascuno si trova impegnato. Sostiene che principi e valori di imprenditori e capitalisti, sono un riflesso dei rapporti sociali e le forze motrici della storia sono di natura socioeconomica. Tutti i capitalisti sono quindi portatori dello stesso quadro di valori che fa riferimento costante e insostituibile alla *produzione* e al *lavoro*, cioè alle dinamiche economiche in generale. Per conoscere i valori e la cultura di un determinato ambiente è necessario indi concentrare l'attenzione sui *meccanismi* che ivi regolano la *creazione di valore*.

M. Weber, attraverso i suoi studi ha contribuito a ravvivare i fondamenti dello storicismo che hanno mantenuto la loro influenza sulla sociologia, sull'etica e in generale su tutte le scienze dello spirito. Egli riconosce il carattere individuale dell'oggetto e afferma che l'*individualità* dell'oggetto è il risultato della *scelta individualizzante* che è all'origine della ricerca e che si svolge isolando l'oggetto da un complesso di altri oggetti sensibili considerati relativamente *insignificant*i. Ravvisa nel "*valore riconosciuto*" ciò che da significato all'oggetto e lo individualizza, ma altresì ciò che introduce i concetti di *relatività dei criteri di scelta* e di *unilateralità dell'indagine* che delimitano, i campi di ricerca. Ritiene inoltre che sia compito descrittivo della scienza la considerazione dei *conflitti tra valori* e *tra sfere di valori* a cui la scelta dei fini conduce.

M. Scheler considera e tratta l'etica come un'analisi fenomenologica dell'esperienza emotiva che ha lo scopo di mettere in luce gli oggetti specifici dell'esperienza, i valori. Ritiene che i *valori*, oggetto dell'esperienza, non siano né beni, poiché il bene è la cosa che incorpora un valore; né fini, poiché il fine è il termine di un'aspirazione o di una tendenza che

può avere o non avere un valore; e inoltre perché l'essere del valore non può essere modificato in alcun modo dal bene o dal fine, poiché deriva in modo diretto o indiretto dall'*esperienza emotiva*. Esperienza emotiva che non è semplice emozione (dolore o piacere), ma *esperienza intenzionale*, che Scheler chiama *intuizione emotiva* o "*apriori*". Il mondo dei valori si presenta quindi all'intuizione emotiva come oggettivo con leggi proprie e obiettive: «*i valori costituiscono il fondamento aprioristico materiale dell'etica*». Egli scinde i valori in *valori oggettivi* e *valori morali* e riconosce alle leggi proprie e obiettive il compito di rappresentare le gerarchie dei valori che classifica in: *valori oggettivi sensibili*, *valori vitali*, *valori spirituali*, *valori religiosi*. L'etica di Scheler è un'etica *materiale*, in quanto fondata sui valori, essa si contrappone all'etica *formale*, poiché i valori non sono dati come fini, ma come oggetti assoluti che tutti intuiscono nel loro ordine preferenziale con l'intuizione emotiva.

F. Meinecke è colui che ricollegandosi nei suoi studi ad E. Troeltsch, cerca di salvare l'assolutezza dei valori morali, affermando che le vicende della storia pur essendo continuamente in rapporto con tali valori non li risolvono o annullano in se, ma ne lasciano sussistere la trascendenza o assolutezza. Egli considera la ragione umana come eterna e atemporale e quindi adatta a guidare l'uomo nella varietà delle vicende storiche. Il riconoscimento dell'individualità dei diversi fenomeni storici, ha trasformato la ragione in una forza storica che assume fisionomie diverse in epoche diverse e conduce ad una relativizzazione dei valori, a cui l'autore tende a sottrarsi.

J.A. Schumpeter è il primo ad allontanarsi del pensiero economico del tempo, che teneva una posizione "*statica*", e muoversi verso una concezione dinamica dell'economia e dei suoi processi di sviluppo, affermando l'idea che lo sviluppo non segue un processo lineare. I suoi studi si concentrano sulla figura dell'imprenditore del quale cerca di dare una visione completa e approfondita, trascurando però di delineare una vera e propria teoria del valore. Schumpeter introduce una realtà capitalistica complessa che da un lato ha la capacità, insita nei propri attori, di rivoluzionare, ribaltare, smuovere codici, canoni e strutture, dall'altro non ha una elevata possibilità di rigenerarsi e riformularsi. Egli riconosce al capitalismo il merito di aver infuso nella società il razionalismo, l'uomo così sviluppando un atteggiamento razionale ha saputo imbrigliare sentimenti e forze preesistenti in condotte razionali. Dai giudizi di Schumpeter, non deriva necessariamente nessun preciso giudizio di valore a favore del capitalismo, perché «*non essendo [afferma] l'umanità libera di scegliere, tali giudizi di valore hanno poco interesse*». I fatti economici e sociali si svolgono per impulso proprio e le situazioni che ne derivano costringono individui e gruppi a comportarsi quali che siano i propri desideri,

non distruggendo la propria libera scelta, ma forgiando le mentalità che presiedono la scelta e limitando la rosa delle possibilità tra cui scegliere. L'imprenditore, "*motore primo*" dello sviluppo, sperimenta strade nuove, si afferma grazie alle sue capacità, alle sue doti personali, attratto più dal potere che dal guadagno.

M. Novak, infine si concentra sullo studio e l'evoluzione del pensiero cattolico nello sviluppo dell'umanità. Egli considera basilari, nella vita e nella realtà capitalistica, i valori *etici* e *umani*, ma e in particolare considera fondamentali i valori della *morale cristiana*. Afferma che la caratteristica più interessante del capitalismo, non risiede nell'individuo, ma nella convergenza di più individui in forme di aggregazione nuove e iniziative creative.

Gli studi contemporanei sul valore hanno messo in luce che il "*valore*" non può ne derivarsi esclusivamente da elementi di fatto, ne prescindere dalla realtà, ciò significa e comporta che il valore non è semplicemente preferenza o l'oggetto della preferenza, ma è il preferibile, il desiderabile, l'oggetto di un'anticipazione o di un'attesa. Il valore non è un semplice ideale da cui le preferenze o le scelte effettive possano completamente o quasi completamente prescindere, ma è la guida o la norma delle scelte, è il criterio di giudizio. Il valore è una possibilità di scelta, è una disciplina intelligente delle scelte, che può portare ad eliminarne alcune perché irrazionali o dannose, e può condurre a privilegiarne altre. Il valore, quindi, inteso come qualità che *dà valore* all'oggetto può essere studiato in sé, in modo indipendente dalla cosa, come un *elemento ideale*. La pluralità delle fonti etiche da cui scaturiscono i valori sono molteplici, originano e formano *etiche concorrenti* ed *etiche in conflitto*, che non devono essere ricondotte ad un contrasto tra *valori* e *disvalori*, ma ad un diverso posizionamento dei valori su piani e livelli diversi. Tale posizionamento può consentire il tentativo di una sistemazione gerarchica dei valori, ma spesso l'unica scelta che lascia è quella di prendere atto del conflitto. La teoria moderna dei valori ha, quindi, rovesciato l'impostazione tradizionale, dove il problema del valore era affrontato all'interno di questioni prettamente morali, di *giusta azione* e *giusto agire*, piuttosto che sul *modo di vita ideale*, affermando che è il concetto di valore a fornire la base giustificativa delle teorie morali, religiose, giuridiche, politiche. Tra i molteplici studi contemporanei sul valore ricordiamo quelli di Kahle, Rockeach, Scott, Jaffe e Tobe, dai quali è possibile estrapolare una definizione personale del concetto di valore. A livello generale tali studi mettono in risalto il legame tra *valori* e *bisogni* dell'uomo, dove i valori sono considerati una realizzazione mentale dei bisogni latenti, non solamente *individuali* ma anche *sociali* e *istituzionali*. Il primo studio preso in considerazione è "*la lista dei valori*" di Rockeach, che definisce il valore:

«*la convinzione durevole del fatto che uno specifico comportamento o stile di vita sia preferibile ad altri sul piano personale o sociale. Un sistema di valori è un insieme organizzato di convinzioni durevoli relative a comportamenti o stili di vita*». Rockeach individua due tipi di valori: "*valori terminali*" o "*finali*", che riguardano gli obiettivi o scopi finali dell'individuo che ognuno si propone di raggiungere, come: *felicità*, *successo*, *uguaglianza*, *saggezza*, *vita eccitante*, *un mondo in pace*, *armonia interiore, rispetto di se*; e "*valori strumentali*", che indicano i comportamenti da adottare per raggiungere i valori terminali, come: *comportarsi onestamente*, *dedizione al lavoro*, *abnegazione*, *assumersi delle responsabilità*, *ambizione*, *autocontrollo*. Rockeach riconosce e attribuisce ai valori funzione di guida, ritenendoli ispiratori, del comportamento più giusto da tenere in determinate circostanze, in quanto: inducono ad assumere posizioni particolari nei confronti dei problemi sociali, creano i giusti presupposti per operare una scelta in favore di una certa ideologia politica o religiosa, consigliano come presentarsi e proporsi agli altri, inducono a valutare e giudicare. Definisce i valori individuati (diciotto valori finali e diciotto strumentali) "*ragionevolmente universali*", in quanto utilizzabili, confrontabili e raffrontabili, disparatamente in qualsiasi cultura, al fine di mettere a confronto i cambiamenti che avvengono nel tempo, confrontare contesti culturali diversi, ed estrapolare dal contesto stesso le graduatorie di valori dei gruppi.

La seconda analisi prende in esame la formulazione dei "*gruppi di valori*" di Scott, Jaffe e Tobe, i quali sviluppano, il concetto di "*classi di valori*" indicandone sei fondamentali: *responsabilità sociale*, *competenza*, *capacità di rapportarsi*, *autosviluppo*, *continuità*, *stile di vita*; ciascuna comprendente un insieme di valori più o meno omogeneo. La *responsabilità sociale* è composta dai valori centrali che si occupano del *mantenimento della civiltà* e considerati buoni di per sé, come: *tolleranza*, *solidarietà*, *fratellanza*, *bene comune*. La *competenza*, l'*autosviluppo*, la *capacità di rapportarsi*, la *continuità*, sono i gruppi che rappresentano le diverse direzioni verso le quali gli individui sviluppano i propri valori nel ruolo sociale e lavorativo. Ad esempio, la *competenza* racchiude valori che si collegano ad attività e capacità individuali come: *abilità*, *impegno*, "*sana*" *competizione*, *giusta dose di ambizione*. L'*autosviluppo*, incamera i valori legati alla ricerca di una sfida personale, alla *creatività* e al proprio sviluppo attraverso la *crescita interiore*, l'*aggiornamento*, l'*esperienza* e la *ricerca*. La *capacità di rapportarsi* racchiude valori appartenenti ai motivati nello sviluppo dei rapporti interpersonali: *condivisione* e *collaborazione.* La *continuità* include i valori che garantiscono stabilità e qualità durature. Infine lo *stile di vita* rappresenta l'insieme le scelte legate al modo di vivere ed agire della persona, sono i valori più visibili all'esterno ma anche quelli

più instabili e passeggeri, sono i *gusti* e le *preferenze*, le *situazioni mentali* e *fisiche* che cambiano stimolate dalle mutazioni esterne. Questa classificazione è considerata particolarmente innovativa in quanto si incentra su un'ottica propria dei "*luoghi di lavoro*".

Nel proseguo del testo sono stati osservati i *valori d'impresa* che scaturiscono dal tessuto variegato e vivo di uomini che la compongono e che portano con se valori, virtù, doti personali, che devono essere rispettate, stimolate, coltivate. I *valori* rappresentano elemento fondamentale della cultura di un aggregato sociale, come la *cultura d'impresa*, all'interno della quale, è possibile distinguere oltre ai *valori* altre due componenti, ovvero gli "*assunti di base*" e le "*espressioni*" o "*creazioni*". Ai valori è attribuita importanza maggiore in quanto sono la *chiave* di lettura che apre la porta all'interpretazione dell'ambiente e ai comportamenti degli altri. La *cultura* del sistema sociale impresa è quindi vista come un insieme di modelli normativi condivisi dai membri del gruppo, i quali si adoperano per stabilire le regole, controllare la condotta e applicare le sanzioni nel caso che non vi si conformi. La *cultura* deve comunque avere un certo grado di compatibilità ed organizzazione che trova il proprio fondamento nel sistema di valori. I "*custodi*" o "*modelli*" della *cultura valoriale* d'impresasono solitamente individuati negli imprenditori, ai quali si deve la formazione di *giudizi di valore* e l'*identità culturale e valoriale* d'impresa. La *cultura d'impresa* non è però il risultato esclusivo dell'azione imprenditoriale, l'imprenditore infatti non è il solo creatore dei simboli, dei valori e dei significati anche se il suo ruolo è senza dubbio fondamentale. L'impresa nasce infatti per sua volontà, lui la dirige e a livello spesso inconscio ne detta la maggior parte delle regole non scritte, ma è il gruppo aziendale nel suo insieme, che perseguendo un proprio scopo comune, crea un sentimento di gruppo dettato da reazioni emotive condivise, che portano a creare una identità culturale e valoriale forte.

Successivamente sono stati analizzati i valori imprenditoriali considerati mutevoli e instabili poiché non emergono in ogni individuo e in ogni situazione allo stesso modo, ma sono posseduti e vissuti in modo diverso da ognuno. In particolare è possibile individuare due "*momenti imprenditoriali puri*": il primo è il "*momento imprenditoriale moralista*" nel quale il soggetto si comporta secondo una propria identità valoriale, che però può essere contaminata dall'ambiente, culturale o religioso e dalle esperienze personali; il secondo è il "*momento imprenditoriale teoretico*" nel quale il soggetto prova l'esistenza di una *sua propria* teoria di valori non influenzata dall'esterno.

I valori degli uomini che operano in azienda influenzano senza dubbio la vita e il successo della stessa, e tra tutti coloro che vivono e agiscono in azienda l'imprenditore assume un rilievo fondamentale, in quanto

massimo responsabile e propulsore dell'intera vita produttiva. Egli assurge, quindi, all'interno dell'universo valoriale dell'impresa, *a simbolo di valori*, di *convinzioni*, che traboccano dalla sfera individuale per unirsi in modi diversi alla cultura d'impresa e ai valori d'impresa. I valori dell'imprenditore sono, quindi, implicati nell'*immagine aziendale*, in quanto sono fondamento dei molteplici valori d'impresa, tra cui è possibile ricordare: *fiducia*, *credibilità, competenza professionale, collaborazione costruttiva*, *dialogo*, *convergenze di interessi*, *trasparenza dell'informativa*, *responsabilizzazione reciproca nei ruoli*. I valori concorrono, quindi, a definire un'*identità* e un'*immagine d'impresa forte e unitaria* se pienamente accettati e condivisi, oppure *debole e frammentata* se confusi e contraddittori o in antitesi con una corretta concezione istituzionale d'impresa. *Valori* e *cultura* d'impresa da un lato, *immagine* e *identità* aziendale dall'altro sono allora variabili strettamente collegate. La distinzione tra "*valori dell'imprenditore*" e "*valori d'impresa*" è però notevolmente importante in quanto talvolta i due possono non coincidere, se infatti, da un lato, l'imprenditore nelle sue azioni si ispira a "*convinzioni assiologiche*", dall'altro l'impresa, in qualità di sistema sociale, elabora e si muove in relazione ad "*un insieme organizzato di convinzioni durevoli relative a comportamenti o stili di vita*". Inoltre la coincidenza o meno tra *valori dell'imprenditore* e *valori d'impresa* è legata alle dimensioni dell'impresa, per i piccoli imprenditori spesso l'impresa si configura come *un'estensione della personalità* degli stessi, e il *raccordo tra valori imprenditoriali e valori d'impresa è diretto*. Al contrario, per gli imprenditori e gli amministratori a capo di grosse imprese il *raccordo tra valori personali e aziendali è meno lineare*. Il legame e il raccordo tra i valori del singolo e quelli dell'impresa è innegabilmente fondamentale per lo sviluppo e la crescita aziendale: «*affinché la visione venga veramente condivisa è irrinunciabile la loro (riferito ai diversi concetti di valori) progressiva convergenza ed infine sovrapposizione. La maggiore possibile*». Con lo scopo di porre a confronto i valori del singolo con quelli dell'impresa, è stata inserita una matrice della *convergenza e divergenza di valori*, da cui derivano le seguenti quattro situazioni tipo: l'*impresa guidata dai valori,* dove si realizza una situazione capace di generare motivazione, la "*cultura del noi*"; l'*impresa anarchica* dove non è presente una cultura aziendale forte, ed è lasciato ampio spazio creativo al suo personale, che però non ha coordinazione; l'*impresa collegio* nella quale prevale una visione strumentale del proprio lavoro; infine l'*ufficio pubblico* che trasmette frustrazione e scarsa motivazione.

All'interno del testo non è stato possibile formulare un sistema e una struttura univoca dei numerosi studi sui valori imprenditoriali principalmente a causa della posizione ambigua nella quale si trovano lambiti e accarezzati da molteplici discipline. Per ottenere un esame soddisfacente-

mente esaustivo sono stati quindi analizzati i più significativi filoni di studio: *istituzionalista-aziendale*, dell'*etica d'impresa* (*Business Ethics*), della *strategia sociale*, dell'*innovazione imprenditoriale,* delle *imprese eccellenti* e degli *stili di leadership*.

Il *filone istituzionalista-aziendale* si occupa delle problematiche connesse al finalismo dell'impresa e ai rapporti tra i portatori d'interessi, in relazione all'esercizio del potere e d'influenza della stessa. Il "*punto di osservazione*" che viene adottato è "*la posizione del management*". Il valore imprenditoriale principale evocato e proposto è l'impresa stessa, il cui perseguimento determina la nascita, lo sviluppo e l'affermarsi della stessa e il cui equilibrio è determinato dall'attività politica dell'imprenditore. Tale filone esamina la realtà aziendale, partendo da alcune premesse tra cui i *valori imprenditoriali* e la *cultura d'impresa*, inoltre ivi l'imprenditore, viene osservato nel suo ruolo istituzionale che appiattisce la sua dimensione personale e umana e gli costruisce addosso un vestito stereotipato ed omologato a seconda delle necessità immanenti d'impresa. La meta ultima della gestione aziendale viene riconosciuta nel "*successo*", il quale assume ruolo di *valore cardine* della scelta imprenditoriale e d'impresa, che prevede tre direttrici: *successo competitivo*, *successo sociale*, *successo economico*; da perseguire contemporaneamente al fine di ottenere un *successo duraturo*. Ovviamente l'imprenditore può orientarsi in misura maggiore su una sola di esse, ma non deve mai perdere di vista le atre. Il merito di questo filone di studi è quello di aver evidenziato l'ampia portata del concetto di successo d'impresa, consentendo di individuare *gruppi di valori guida*, indicati come *valori istituzionali dell'imprenditore* e *valori strumentali al successo*.

Il "*filone di studi dell'etica d'impresa*" si è sviluppato negli Stati Uniti, dove l'insegnamento della "*Business Ethics*" si è diffuso nelle scuole di *management*, allo scopo di sensibilizzare i dirigenti alla dimensione etica e morale delle decisioni, soffermandosi soprattutto su quelle problematiche dove non è chiaramente individuabile cosa sia bene e cosa sia male. I valori costanti che ivi emergono sono: la *vita*, il *benessere*, l'*onestà*, la *lealtà*, la *giustizia*; i quali si richiamano a principi di *giustizia*, di *onestà*, di *verità*, di *rispetto della dignità*. Talvolta le imprese inseriscono tali valori in un proprio "*protocollo etico interno*", formale o informale, che ottengono redigendo uno "*Statuto etico*", un "*codice di condotta*" o "*codice etico*", oppure un qualsiasi documento di "*politica aziendale*" ad hoc, nel quale sono fissate le "*linee guida*" o i "*principi della forza morale*" a cui l'impresa e tutto il personale intendono attenersi in casi eticamente dubbi. I valori contenuti in tali strumenti e caratterizzanti tale filone di studi sono solitamente o mutuati dall'etica religiosa o presi a prestito dalla legge, e possono essere considerati *basilari* per la vita di ogni singolo o gruppo

(*lealtà*, *onestà*, *giustizia*, *rispetto*). L'assimilazione da parte dell'imprenditore di tali valori è condizione importante per lo sviluppo di *valori d'impresa* funzionali al successo duraturo della stessa. Dai molteplici studi è emerso che non tutti gli imprenditori e dirigenti sono consapevoli dell'importanza che la dimensione etica assume internamente all'impresa.

Reidenbach e Robin hanno condotto una ricerca in tale direzione che ha condotto all'elaborazione di cinque profili, che riflettono la diversa consapevolezza della necessità di possedere una dimensione etica, sono: gli *amorali* con il livello più basso di consapevolezza, ricercano il massimo profitto ad ogni costo; i *legalisti*, che affermano che tutto ciò che è legale è anche etico; i *simpatizzanti* i quali ritengono che un buon rapporto con la collettività favorisce gli interessi d'impresa; i *convertiti*, che ammettono l'eventualità di dover scegliere tra profitto ed etica; i *convinti*, che si conformano a un codice etico diffuso, conosciuto e rispettato.

Nei loro studi Laczniak e Murphy, sottolineano l'importanza dell'uso di *domande chiarificatrici* che consentono di verificare le implicazioni morali delle diverse azioni e risveglino la coscienza etica e morale. Ne propongono otto tra cui: *l'azione prevista è in contrasto con le leggi vigenti? L'azione prevista è in contrasto con i principi morali universalmente accettati (fedeltà, gratitudine, giustizia, assenza di odio, benevolenza)? L'azione è svolta con l'intenzione di nuocere? Esiste un'alternativa con vantaggi uguali o superiori?*

Inoltre posizione leggermente diversa, perché diverse sono le figure delineate, è quella di Bowie e Duska che elaborano tre diversi atteggiamenti nei confronti dell'etica. Il primo è riassumibile in "*ethics has nothing to do with business*", da cui deriva l'affermazione gli "*affari sono affari*". In tale visione l'etica e la moralità sono considerate solamente delle faccende private. La seconda posizione *sostiene da un lato che l'unico scopo dell'azione imprenditoriale sono i profitti, ma dall'altro giustifica la ricerca del profitto su un piano strettamente morale*. La terza si sostanzia nel ritenere che *non sempre la soluzione più efficiente e più profittevole è anche la più corretta da percorrere*. Talvolta occorre ricercare un'azione etica che si traduce in un guadagno minore, piuttosto che perseguire il guadagno più elevato ad ogni costo e compiere danni. Al di là di questi studi è comunque fondamentale che all'interno di ciascuna impresa vi sia un qualche grado di coordinamento tra *dimensione etica* e *dimensione competitiva*. Diffusa è altresì la convinzione che alla base di una buona competitività vi sia la *flessibilità*, intesa come capacità di cambiare i propri assets, comprese le risorse invisibili. La *flessibilità* deve però essere "*intelligente*", deve ciò derivare da un'interpretazione versatile del proprio ruolo all'interno del mercato. L'elasticità quindi è vista positivamente qualora investa l'*hardware* d'impresa, al contrario qualora investa il

software, *valori* e *cultura*, potrà non solo incorrere in un dissenso da parte del mercato, ma altresì la sua mutevolezza potrebbe essere interpretata come *mancanza di serietà*, *incapacità di mantenere una linea*, *fragilità*. Per sottolineare l'importanza e al'attenzione rivolta alla flessibilità è stata costruita una matrice rigidità/flessibilità nella quale sono messe a confronto *orientamento alla flessibilità o alla fissità dell'hardware* e *chiarezza o incertezza dei valori*.

Il filone di studi di *strategia sociale* si è sviluppato in conseguenza sia del crescente numero di domande sociali rivolte all'impresa sia della caduta preoccupante del livello di consenso sociale nel quale le aziende e il mercato, si sono trovate coinvolte. Tale crisi di legittimazione delle imprese, ha portato a riflettere su come conciliare il tradizionale ruolo economico dell'impresa, con le nuove e molteplici richieste di assunzione delle responsabilità sociali, e di conseguenza a sviluppare due caratteristiche fondamentali: da un lato il concentrarsi sui contenuti sociali del ruolo dell'impresa, dall'altro il presentare un taglio manageriale all'economicità dell'impresa. Gli studi di *strategia sociale* hanno un ruolo importante non soltanto nel mettere a fuoco il valore della socialità, ma anche nella ricerca di una valida soluzione al problema dell'adattamento dei valori d'impresa al mutare dei valori sociali nell'ambiente circostante e più in generale nell'individuare e rafforzare i legami esistenti tra i valori imprenditoriali e i valori dell'ambiente nel quale opera l'impresa. Tale filone di studi ha incontrato molti oppositori, perché in molti hanno intravisto nell'attribuzione all'impresa di compiti di tipo sociale, una forzatura, per non dire un'assurdità. Il primo tra tutti gli oppositori è Friedman, che giudica un pericolo il ruolo sociale dell'impresa poiché è il risultato di una commistione tra politica ed economia che può ledere i diritti e le libertà individuali. Dalton dal canto suo osserva che: «*né un singolo individuo, né un'impresa privata possono essere limitati, nell'indirizzare le loro scelte, nella libera decisione di attenersi a principi e norme di condotta ulteriori spetto alle previsioni normative e ai calcoli etici*». La carica sociale dell'attività d'impresa è infatti troppo esile per poter essere concretamente tenuta in considerazione. Gli oppositori della *strategia sociale* delineano così un certo tipo di imprenditore definito "*massimizzatore del profitto*". Negli anni '70 e '80, vi è stata la vera e propria riscoperta e presa di coscienza da parte dell'impresa, sui problemi sociali dell'ambiente circostante e sulle richieste della comunità. La *dimensione sociale* che si incardina sull'attenzione ai problemi sociali, assume nel tempo una posizione chiave, tale da costituire insieme alla *dimensione competitiva* e alla *dimensione reddituale*, una delle componenti per il successo duraturo dell'impresa. Il ruolo sociale che però l'impresa assume non è unico le possibili ipotesi interpretative di tale ruolo sono: a) l'impresa assume

il ruolo di "*mandataria*" della collettività, la *responsabilità sociale* viene quindi applicata sul modello "*della delega ricevuta dall'imprenditore*"; b) l'impresa assume un ruolo sociale che trae esistenza dal frazionamento dei ruoli e dall'affermazione del pluralismo sociale; c) l'impresa si accolla un ruolo sociale che si basa sul *riconoscimento del sensibile contributo* che l'esercizio dell'attività d'impresa è in grado di promuovere per il benessere del contesto ambientale; d) il ruolo sociale che l'impresa si assume è attribuito a *giustificazione del diretto e privato interesse* dell'azienda che si sostanzia nella partecipazione alla redazione delle regole legislative e politiche; e) l'impresa si assume un ruolo sociale che è attribuito in conseguenza di una finalità strettamente utilitaristica dovuta all'impegno attivo, attento e assiduo nella redazione delle regole del gioco; f) il ruolo sociale che l'impresa si accolla è assunto nella convinzione che può contribuire a migliorare l'immagine dell'impresa e quindi promuovere gli affari e accrescere il consenso sociale. Lo scopo di tale elenco è di ridisegnare il "*paradigma assiomatico*" dell'azienda attraverso un approccio diverso da quello che vede nella realizzazione di fini economici il principale obiettivo strategico dell'impresa. Gli studi di "*business ethics*" e di "*strategia sociale*", suggeriscono, quindi per l'impresa una scelta, rivolta a tali tematiche, in quanto contribuisce a creare tranquillità, credibilità e immagine, elementi immateriali che possiedono un elevato valore che permette di superare contrapposizioni e conflitti. È, inoltre, fondamentale per l'impresa adottare una logica unitaria e non dispersiva nel dialogo con gli interlocutori sociali. Le risposte dell'impresa dovranno quindi, sostenere una logica unica, fondarsi su un coerente insieme di principi e valori, condividere un unico obiettivo di fondo e una stessa cultura, esibire cioè una posizione univoca e compatta di fronte agli accadimenti sociali che la coinvolgono. L'impresa deve altresì realizzare, attraverso un diverso approccio all'ambiente, un "*passaggio culturale*", un "*salto di qualità*", che gli permetta uno sviluppo della sensibilità sociale capace di catturare i segnali provenienti dall'ambiente quando essi sono ancora solo sintomi.

Il *filone di studi sull'imprenditore innovativo e creativo*, procede dal concetto d'impresa schumpeteriano secondo il quale: «*l'impresa è un fenomeno che si esplicita nella realizzazione di innovazioni, essa concentra i propri interessi sui processi innovativi al fine di trarne delle indicazioni utili per coloro che decidono di gestirli, in quanto soggetti direttamente coinvolti oppure in quanto imprenditori e manager*». Gli studi appartenenti a tale filone oltre a contribuire alla comprensione dei valori imprenditoriali ed eleggere l'innovazione imprenditoriale come valore cardine intorno al quale costruire la cultura aziendale, esplicitano una costellazione di valori d'impresa funzionali ai processi innovativi. Valori che si scindono in:

valori connessi direttamente all'esercizio di certi *ruoli critici* (informatore tecnico, informatore commerciale, ecc.); e *valori di contorno* ossia *valori d'impresa funzionali* ai processi innovativi. I valori dei ruoli critici sono stati individuati in: *creatività*, *entusiasmo imprenditoriale*, *informazione tecnica* nei più disparati campi del sapere, *informazione commerciale* nei molteplici settori. I *valori funzionali d'impresa* sono invece riconducibili a: *lavoro di gruppo*, *tolleranza per i devianti dalla cultura dominante*, *informalità*, *facilità di comunicazione*. L'imprenditore innovatore è colui che ha sviluppato, in modo rilevante tra le proprie doti, il saper realizzare innovazioni, lo "*spirito d'iniziativa*", ovvero la capacità che spinge l'individuo ad intraprendere un'avventura imprenditoriale e introdurre cambiamenti. La *carica innovativa* non è infatti, caratteristica innata di tutti gli imprenditori, quando essa in realtà si limita alla semplice "*idea di sfruttare certe condizioni favorevoli configuranti opportunità di profitto*", l'innovatività è considerata limitata, mediocre e ininfluente sulle capacità imprenditoriali. È indubbio però che tale dote deve essere supportata e sostenuta da un'altra parimenti importane e strettamente legata ad essa, ovvero il *coraggio imprenditoriale*, che è tanto più elevato, quanto più elevata è la carica innovativa. Gli imprenditori pronti ad innovare, ad adottare nuove tecniche, nuovi processi, in qualsiasi momento, ma sempre nel rispetto della convenienza economica, anche definiti "*gamesman*", sono ritenuti un semplice stereotipo o prototipo dalla rara incarnazione. Nel tracciare un profilo della personalità innovativa è stata elaborata una distinzione ben precisa tra "*doti personali*" e "*valori*". Le prime si acquisiscono e si incrementano con difficoltà maggiore rispetto ai secondi, i quali sono frutto di convincimenti interiori e quindi acquisibili ed incrementabili attraverso l'esercizio della volontà. Tra le "*doti personali*" sono elencate: *entusiasmo imprenditoriale*, *tolleranza del rischio*, *coraggio imprenditoriale*, *curiosità*, *autocontrollo*, *informalità* e *facilità di relazione*, *spirito d'iniziativa*, *volontà*, *intelligenza*, *intuizione*, *immaginazione*, *fantasia*; tra i "*valori*" sono indicati: *dialogo e ascolto*, *tolleranza*, *informazione tecnica*, *informazione commerciale*, *successo*, *tendenza ad automigliorarsi*, *ambizione*. La matrice *doti-valori personali-organizzativi* relativi ad un imprenditore/impresa considerati innovatori, evidenzia quattro posizioni principali: a) l'*impresa leader* nell'innovare, capace di armonizzare *doti* e *valori imprenditoriali* e *organizzative*; b) *l'impresa mediocre* nell'innovazione, nella quale non è presente né una *sensibilità* né una vera e propria *questione* o *innovazione*; c) l'*impresa che innova grazie agli stimoli organizzativi*, dove l'imprenditore non ha particolari cariche innovative, ma imposta la propria organizzazione, e i propri collaboratori in modo da renderli produttori d'innovazione; d) l'impresa dove *l'imprenditore è leader dell'innovazione*, il quale si pone quindi al centro delle spinte in-

novative, relegando l'organizzazione ad un ruolo sostanzialmente neutro. Le *tendenze innovative dell'imprenditore* possono essere studiate anche attraverso fattori *endogeni* ed *esogeni*, che caratterizzano e condizionano lo spirito imprenditoriale. Tra i *fattori endogeni*, aspetti che *scaturiscono dal modo di essere dell'imprenditore* e si sintetizzano nello spirito imprenditoriale, è possibile individuare: l'*iniziativa* o *spirito d'iniziativa*, l'*ambizione*, la *creatività*, considerata condizione fondamentale, la *fantasia* e l'*ingegnosità*, la *capacità di ottenere credito* o *reperire fondi*, dove l'elemento cardine è la *fiducia*, la *capacità di valutare i rischi*. I *fattori esogeni* del cambiamento ovvero esterni all'impresa sono riconducibili a due grandi forze che spingono al mutamento: la *tecnologia* e il *mercato*. Accanto ai quali sono però individuati e osservati altri *fattori esogeni* tipici *dello spirito imprenditoriale*, che possono condizionare le scelte dell'imprenditore dall'esterno, sono fattori *ambientali*, *sociali* e *politici*, come: il *grado di sviluppo sociale* dell'ambiente; il *sistema concorrenziale*; la *politica economica*, le *istanze sociali*, ecc. Per l'imprenditore è, fondamentale possedere i primi e riuscire a percepire e interpretare i secondi, al fine di porre in essere le decisioni giuste.

Il *filone di studi sulle imprese eccellenti e gli stili di leadership* osserva il comportamento dell'impresa eccellente, focalizzandosi sul "*lato umano dell'impresa*", muovendo dai bisogni, dai limiti e dalle potenzialità dei singoli. L'*impresa eccellente* è infatti l'impresa che con continuità, dimostra di saper rispondere validamente alle sollecitazioni ambientali e di realizzare un livello superiore di prestazioni. Il successo duraturo di tali imprese viene ricondotto ad una cultura aziendale forte, coesiva e alimentata da un continuo apprendimento, composta da valori che rispondono al bisogno di sicurezza e di realizzazione delle persone, alla necessità del mercato e alle esigenze di economicità duratura. I valori individuati e considerati fondamentali sono riconducibili: alla *qualità*, al *servizio al cliente*, alla *flessibilità*, alla *fluidità*, all'*informalità organizzativa*, alla *capacità di innovare*, all'*attenzione* per le persone. L'*imprenditore leader*, non univocamente ricollegabile all'impresa, è inteso come guida, è colui che indirizza l'impresa verso una determinata meta, partecipa attivamente al suo raggiungimento e indica i passi da compiere. Tra le innumerevoli caratteristiche che contraddistinguono la *leadership* è possibile ricordare: la *capacità di comandare riuscendo a farsi obbedire volentieri*, il *carisma*, l'*essere iniziati alla virtù* cioè agire secondo giustizia e tener conto del tempo che cambia. Ad esse si aggiungono altri elementi considerati principali, come: la *capacità di ascolto*, la *capacità nel gestire l'attenzione e le priorità*, la *riconosciuta responsabilità*, il *saper guadagnare la fiducia* e *l'affidabilità*, l'*indole tranquilla,* la *capacità di trasmettere sicurezza*, la *capacità di gestire se stesso*.

A conclusione del capitolo è stata riassunta, la molteplicità dei valori menzionati nei diversi filoni di studio in un quadro chiaro e d'immediata percezione. Successivamente, è stata realizzata la tabella che *sintetizza i rapporti* e *riavvicina i vari filoni di studio*, cercando un raccordo critico tra i diversi punti di vista dai quali osservare la medesima figura sociale, l'imprenditore. Nella matrice ciascun percorso evocativo di valori imprenditoriali, viene esaminato secondo l'ottica degli altri percorsi di studio. Il quesito da cui è stato preso spunto per svolgere l'analisi è come un imprenditore rivolto ad uno qualsiasi dei particolari ambiti aziendali evocativi di valore, guardasse agli altri, e da questo è stato cercato il punto di equilibrio tra istanze diverse. L'attenzione si è concentrata in particolare sui rapporti tra le figure imprenditoriali focalizzate sull'*etica d'impresa* e sulla *responsabilità sociale* e le altre posizioni.

Infine, dall'analisi dialettica dei molteplici valori imprenditoriali appartenenti ai diversi filoni di studio, in un'ottica di congiunzione tra direttrici di valore, sono state estrapolate e osservate alcune figure imprenditoriali interessanti.

Ogni imprenditore all'interno dell'impresa si trova, nel mezzo di un "*crocevia di valori*", la cui funzione e personalità decide i propri *dosaggi* di valore. Nella matrice viene quindi realizzata un'analisi attenta dei valori dell'imprenditore, individuando alcune "*direttrici di valore*" significative che conducono alla definizione di *figure ideali d'imprenditore* che si qualificano come "*archetipi*" o "*prototipi*". Osservando brevemente ciascun *idealtipo* sé possibile ricordare che ad esempio *l'imprenditore istituzionale che guarda alla propria missione con senso etico e responsabilità sociale*, è colui il quale ha una visione ampia del proprio ruolo e dei molteplici *stakeholder* d'impresa. L'*imprenditore leader nell'innovazione con vocazione all'eccellenza* è invece colui che esercita la propria *leadership* come una guida culturale d'impresa, attento al dialogo e alla responsabilizzazione del personale, improntato alla massima fluidità di gestione per l'ottenimento dell'eccellenza. L'*imprenditore istituzionale-innovatore* è l'impegnato in una continua sintesi tra esigenze di rispetto per alcune regole e valori ben radicati all'interno dell'impresa. È colui che innova, ma soltanto dopo aver svolto ampia riflessione e aver districato i numerosi conflitti che possono sorgere quando si verifica discrepanza tra aspettative istituzionali e innovazioni richieste. L'*imprenditore leader eticamente e socialmente responsabile con una forte vocazione all'eccellenza* percepisce e considera la responsabilità sociale come un contributo all'eccellenza della sua impresa, dalla quale deriva la necessità di armonizzazione dell'orientamento gestionale con i valori della comunità sociale. È in grado di muoversi ed adattarsi, al mutare dei valori e dei fini degli *stakeholder*, generando, una serie di effetti positivi che influenzano il risultato econo-

mico dell'impresa. L'*imprenditore innovatore socialmente ed eticamente responsabile* fonde in se valori etici e valori volti all'innovazione. Nella sua impresa una qualsiasi introduzione di innovazioni sottostà da un lato ad un esame etico, dall'altro ad un innovazione continua arricchita di nuovi contenuti ed elementi. *Il leader istituzionale orientato all'innovazione e all'eccellenza*, è un miscuglio di "*vecchio*" e "*nuovo*", la cui opera esprime una sintesi tra istanze non sempre conciliabili. In esso la cultura tradizionale dell'impresa si scontra con una *leadership culturale* che mobilita i cervelli dell'impresa verso nuovi obiettivi, con una visione ad ampio raggio, pronta a molteplici cambiamenti.

7. *La ricerca del successo imprenditoriale tra paradigmi e virtù*

Nel capitolo quinto, dal titolo "*L'etica e le virtù imprenditoriali*", viene approfondita la quinta componente del governo etico dell'imprenditore, la *Virtù*. L'analisi ha inizio con la definizione del termine virtù (*virtude*, *virtute*) dal latino *virtus*, il cui significato è *valore*, *forza*. La virtù è la disposizione costante della volontà a uniformarsi alla legge morale, è l'abitudine connaturata, la disposizione d'animo volta a fare il bene. Vivere virtuosamente significa conformare il proprio carattere e la propria condotta all'ideale di "*vita buona*". La "*virtù*" è quindi, il mezzo che consente di attuare e raggiungere il "*fine*", cioè la "*vita buona*", concetto implicito nella natura umana. La relazione che si instaura tra "*virtù*" e "*vita buona*" (cioè tra mezzo e fine) è quindi di *tipo interno* e *reciproca*; ciò significa che non è possibile conoscere e definire il concetto di "*vita buona*" se non nei termini di una vita spesa secondo "*virtù*" e parallelamente, non è possibile definire la "*virtù*" se non nei termini di ciò che realizza la "*vita buona*". La virtù è oltre ad una buona disposizione, ogni buona qualità, pregio o dote dell'animo umano, idealmente propria di uno stato sociale o di una professione.

La *tassonomia delle virtù* elabora una classificazione precisa delle stesse e le divide e organizza in: *virtù intellettuali* che perfezionano l'intelletto, *virtù morali* che orientano la volontà al bene, *virtù naturali* attinenti al compimento di atti buoni, *virtù infuse* effetto dell'azione diretta di Dio comprensive delle *virtù teologali* (*fede*, *speranza* e *carità*) e delle *virtù cardinali* (*prudenza*, *giustizia*, *fortezza*, *temperanza*).

Aristotele (a cui si riconosce l'avvio della fondazione della teoria della virtù) afferma che *la virtù è uno stato abituale del carattere o una disposizione che orienta la scelta deliberata, consistente in una via di mezzo rispetto a se stessi determinata dalla regola*. L'essenza della virtù è quindi una "*medietà*". La "*ragion pratica*", "*saggezza*" (*phronesis*) è virtù fondamentale

che attribuisce la capacità di agire in modo appropriato al presentarsi di una situazione ben precisa.

San Tommaso (degno continuatore della teoria delle virtù) definisce *la virtù un "abito operativo buono", l'"habitus", la capacità che ognuno acquisisce volontariamente con l'impegno e l'esercizio*. È il "*principium operationis*" in quanto ha il compito di determinare all'atto le potenze presenti nell'uomo. Nell'uomo virtuoso possono essere rinvenute indifferentemente *passioni buone* o *cattive* e ciò non cambia l'abito virtuoso a condizione che esse siano subordinate alla ragione. Tommaso introduce, inoltre, la distinzione tra "*virtù morali*" e "*virtù intellettuali*" e riconosce le "*virtù morali*" come virtù vere e proprie, perché risiedono nella *voluntas*; e le "*virtù intellettuali*" virtù in senso relativo in quanto non sono subordinate alla volontà. Le virtù consentono alla ragione di controllare gli istinti, colui che le ricerca e persegue conosce l'equilibrio e gusta il bene. Nell'ambito della visione aristotelico-tomista la virtù diviene *attitudine* (*habitus*) o *disposizione* che predispone l'uomo al perseguimento di un fine. La virtù nella sua qualità di "*habitus vitae*" che si radica nel soggetto però, assurge a criterio, a modo di vivere, valevole per qualsiasi azione.

La virtù è in definitiva, ciò che «*garantisce all'eticità di dispiegarsi correttamente come espressione del mondo della persona, che ritrova in se stessa il senso dell'agire e la norma delle proprie scelte, aprendosi alla ricchezza della realtà e perseguendo le finalità oggettive della vita morale*» (Piana, 1998). La virtù viene considerata nel contesto attuale l'elemento fondamentale su cui costruire un'etica che trascenda un oggettivismo normativo astratto e impersonale, senza però incappare in un soggettivismo individualistico e destabilizzante, ovvero un contesto su cui erigere un'etica della responsabilità, che eviti sia una morale della sola legge, sia una morale della sola coscienza. Il motivo della riscoperta delle virtù oggi, è quindi forse dettato dalla ricerca all'interno della totale disgregazione, di orientare e restituire all'uomo dignità e valore. La conseguenza di tale ricoperta è stata estrapolata dal pensiero di MacIntyre che concepisce la tradizione costituita dall'etica delle virtù come un'alternativa radicale al pensiero moderno contrassegnato dall'etica del dovere o delle regole. Al pensiero di MacIntyre si affianca quello di Kant e di coloro che pur giudicando improponibile l'abbandono dell'etica del dovere, riconoscono che questa necessita di una completezza ottenibile attraverso il riferimento alla virtù. La proposta è quindi di integrare "*la moralità del dovere e dei principi*" con "*la moralità delle virtù o dei tratti di carattere*".

All'interno dello studio contemporaneo della *teoria delle virtù* si inseriscono molteplici punti di vista tra cui spiccano quelli di filosofi come Baier, Hume, Murdock, Nussabaum e molti altri. Osservando il pensiero di ciascuno di essi è possibile ricordare che l'analisi di Baier, ad esempio,

sceglie di far rivivere la teoria delle virtù di Hume, dove la virtù diventa espressione umana della passione resa effettiva dai calcoli della ragione pratica. Il pensiero degli utilitaristi, invece attribuisce un valore fondamentale alla virtù in quanto permette al soggetto di diventare membro efficiente della società, che persegue il maggior bene possibile e riduce al minimo i sacrifici per il maggior numero possibile di soggetti. Lo studio di Murdock utilizza la teoria della virtù come mezzo per minare la mentalità utilitaristica e rilevare ciò a cui bisogna tendere nella vita morale, ovvero la bontà, la retta azione. L'analisi di Mieth conduce a un nuovo elenco delle virtù basato sulla attenzione e preoccupazione per se stessi e gli altri, ma con ben definito lo scopo di dare continuità ai cambiamenti nell'orientamento dei valori. Il pensiero della Nussbaum infine tenta di tornare alle antiche culture greche e romane per infondere nella cultura contemporanea un influsso umanizzante.

Dalle numerose analisi sull'*etica moderna delle virtù* è emerso che i fini virtuosi normativi che definiscono la vita buona o beata scompaiono, provocando quindi la conseguente scomparsa della vita buona come *telos* normativo da realizzare nel comportamento, e introducendo nell'ambito delle azioni una distinzione tra azioni conformi alla legge o alla norma morale. *Le virtù cessano, quindi, di essere normative e diventano esecutive*, e la teoria delle virtù diviene di conseguenza deficitaria dal punto di vista normativo. Nelle etiche moderne le virtù vengono liberate dal moralismo che le ha avvolte nei secoli fino a sminuirle e sono avvicinate e identificate con il dovere e la norma. Tale situazione le inaridisce e le snatura facendole divenire sterile ossequio alla legge formale. Le virtù infatti sostiene MacIntyre, arrivano più lontano della norma, sostengono le pratiche collaborative per la realizzazione dei beni umani, mantengono ferma la ricerca della vita buona nell'ambito di una tradizione morale e la tradizionale revisione critica.

Nel proseguo del testo sono state osservate, ripercorrendo lo studio di MacIntyre, le molteplici concezioni di virtù sviluppatesi nella storia dell'umanità, partendo dalle società eroiche, passando dalle città stato di Atene e toccando il pensiero degli stoici, del cristianesimo, del pensiero medievale e dell'illuminismo, per concludesi ai giorni nostri, con un bagaglio di conoscenza e ricordi fondati sul un passato denso di culture. Omero, Sofocle, Platone, Aristotele, i protagonisti del Nuovo Testamento, i pensatori medievali e quelli contemporanei, differiscono gli uni dagli altri per molteplici aspetti e offrono elenchi diversi e apparentemente incompatibili delle virtù.

Le voci che riempiono gli elenchi dei filosofi sono anche molto diverse tra loro, alcune delle *aretai* di Omero oggi non sarebbero considerate affatto virtù dalla maggior parte delle persone. L'esempio più calzante è

la *forza fisica*. Nell'elenco formulato da Aristotele sono invece presenti numerose virtù tra cui l'*amicizia* concettualmente diversa dal moderno concetto di amicizia, e la *phronêsis*, la *saggezza*, il cui ruolo è diverso da quello attribuito da Omero e dai contemporanei. Tra le molteplici virtù considerate nel Nuovo Testamento è possibile ricordare *fede*, *speranza*, *carità* o *amore*, *umiltà*. Il pensiero della Austen evidenzia invece tra le altre la *costanza*, che sembra avere lo stesso ruolo della *phronêsis* di Aristotele e l'*amabilità*. Franklin che si allinea in parte con la riflessione della Austen inserisce nel proprio elenco la *pulizia*, il *silenzio*, l'*operosità*, l'*impulso al guadagno*. Le differenze che emergono non si fermano però ai soli elenchi citati ma si estendono al concetto di virtù in sé. Nei poemi omerici, ad esempio, la *virtù è una qualità che consente a qualcuno di fare esattamente ciò che è richiesto dal suo ruolo sociale* (*status*), in Aristotele invece le virtù sono accessibili solo a certe tipologie di persone, filosofi e studisi, e attribuite all'uomo in quanto tale e non in relazione al ruolo sociale ricoperto. L'interpretazione neotestamentaria delle virtù riconosce in loro delle qualità il cui esercizio conduce al raggiungimento del *telos* umano. La Austen riesce a combinare nel proprio elenco le numerose interpretazioni eterogenee delle virtù, inserendovi elementi neotestamentari, aristotelici ed omerici. L'interpretazione di Franklin, che riconosce nelle virtù dei mezzi in vista di un fine, è al pari di quella aristotelica, teleologica, ma contrariamente ad essa è utilitarista. La concezione di virtù che ciascun filosofo conia si differenzia in modo consistente dalle altre: per Omero «*una virtù è una qualità che consente a un individuo di espletare il proprio ruolo sociale*»; per Aristotele, i neotestamentari e San Tommaso d'Aquino «*una virtù è una qualità che consente a un individuo di muovere verso il raggiungimento del telos specificatamente umano, sia esso naturale o sovrannaturale*»; per Franklin «*una virtù è una qualità utile per consentire il successo terreno e celeste*».

Si è prospettata quindi la necessità di elaborare una *concezione fondamentale e unitaria di virtù*, estrapolandola dalle molteplici tesi eterogenee che consenta di riconoscere unità concettuale alla tradizione e della quale è possibile dare un'interpretazione più persuasiva di qualsiasi altra. La virtù: «*permetterà di distinguere con chiarezza le credenze sulle virtù che appartengono autenticamente a tale tradizione da quelle che non le appartengono. […] è complessa, e le diverse parti derivano da differenti fasi dello sviluppo della tradizione*» (MacIntyre, 1988). Nella ricerca di tale unitaria definizione viene individuato, *nell'idea della virtù come capacità di raggiungere un telos dell'esistenza umana*, il *punto fermo della tradizione* presente in tutta la storia.

Il *telos* non è qualcosa di astratto, ma è definibile *storicamente*, ponendo la definizione di virtù in relazione a tre categorie: la *pratica*, l'*unità*

della vita, la *tradizione*. Al fine di realizzare una concezione fondamentale di virtù è stato necessario porre in essere attraverso fasi distinte un confronto tra virtù e categorie di virtù da seguire nel loro ordine logico ed esatto. La *pratica* è riconducibile e può essere intesa come ciò che costituisce l'arena in cui le virtù si manifestano e da cui devono trarre la loro manifestazione principale. È una forma di azione collettivamente riconosciuta che coordina le persone fra di loro in vista di aspettative comuni (esercitare la propria professione, studiare una strategia, elaborare piani di sviluppo). L'*unità della vita* è la certezza che la vita umana non viene vissuta in solitudine, ma *in collaborazione con* o *in relazione ad* altri soggetti. È la *condivisione* di ogni singola esperienza, l'intrecciarsi della storia di ogni "*unica vita*" umana con la storia di ogni altra "*unica vita*" che viene incontrata ad originare la storia della comunità di persone. La *tradizione* si costruisce attraverso la trasmissione delle pratiche buone da una generazione all'altra, è proprio per mezzo di tale passaggio dei beni e del loro livello qualitativo che la pratica viene preservata nel tempo e diviene *tradizione*. La *tradizione di impresa* si formerà quindi tramandando nel tempo buone pratiche condivise dai soggetti operanti. In impresa la tradizione può essere considerata contemporaneamente l'*immagine etica aziendale* che traspare all'esterno e la *cultura etica condivisa* che internamente guida le scelte.

Alla luce di quanto detto una virtù è quindi: «*una qualità umana acquisita il cui possesso ed esercizio tende a consentirci di raggiungere quei valori che sono interni alle pratiche, e la cui mancanza ci impedisce effettivamente di raggiungere qualsiasi valore del genere*» (MacIntyre, 1988). La virtù è quindi la capacità di realizzare le proprie intenzioni per mezzo di una decisione e di metterla in pratica, ma la *virtù* è altresì il mezzo attraverso il quale raggiungere la felicità, il telos della vita umana. Ciò chiarisce il ruolo della virtù nella vita umana dove l'affermazione e il perseguimento di valori interni e di modelli di eccellenza hanno bisogno di virtù importanti come: *giustizia*, *coraggio*, *onestà* e *veridicità*.

La *virtù* è infatti considerata elemento fondamentale della coscienza, è ciò che fa scegliere bene e soprattutto che fa scegliere "*il bene*": «*le attitudini virtuose rendono la ragione vigilante e gli appetiti docili a valutare le situazioni e a percepire l'eventuale variazione di circostanze rilevanti esse conferiscono alle decisioni umane quella spontaneità, unita al libero consenso, che rende possibile un saggio discernimento*» (MacIntyre, 1988). L'uomo non nasce virtuoso cioè non possiede le virtù per natura ma è in grado di acquisirle attraverso la realizzazione e applicazione continua e reiterata nel tempo della stessa azione a cui è riconosciuta una certa qualità positiva. La natura è potenzialmente il fondamento delle virtù, ma affinché esse diventino effettive, sono necessari: *l'esercizio continuo*,

l'impegno costante, *la consapevolezza nella scelta*. Quindi non è virtuoso il singolo atto buono, ma l'abito, l'abitudine a compiere atti buoni, non basta cioè un singolo atto virtuoso affinché sia virtuoso chi lo compie. La scelta di coltivare la virtù, qualità della persona libera, è potenzialità del volere e del fare che ciascuno può coltivare al fine di rendere l'impegno morale più libero. Nell'ambito etico e morale contemporaneo, *la virtù*, acquista consistenza *in quanto attitudine* (*habitus*) *o disposizione che predispone l'uomo al perseguimento del fine buono*. Più che essere la regola di un'azione determinata, nella sua qualità di *habitus vitae* che si radica nel soggetto, la virtù è *criterio di un modo di vivere valevole per qualsiasi azione*. Il concetto di virtù etica non può essere, quindi, confuso con quello di abitudine automatica o di spontaneità irriflessa. Chi agisce bene diventa virtuoso, si perfeziona nell'agire retto, veritiero e spontaneo e gli è possibile, attraverso la virtù, assaporare e assicurarsi la felicità racchiusa nella vita buona. Le virtù perfezionano il soggetto in rapporto al fine propostosi, predisponendo le sue facoltà a compiere scelte buone e rette, il cui compito è creare le condizioni per la crescita della persona, accrescendo la libertà nelle decisioni. La virtù garantisce all'eticità di ciascun individuo di dispiegarsi correttamente come espressione del proprio mondo e le permette di trovare in se stessa il senso dell'agire e la norma delle proprie scelte.

Successivamente è stato ritenuto interessante approfondire l'iniziale accenno alla tassonomia delle virtù, osservando da prima le *virtù cardinali*, *intellettuali* e *morali* e poi le *virtù etiche* e *dianoetiche*. Nell'analisi delle prime sono stati osservati due punti di vista diversi il primo indicato come "*psicologico-soggettivo*", il secondo come "*assiologico-oggettivo*".

Questo secondo punto di vista, "*assiologico-oggettivo*", consiste nel vedere le *virtù sia come classi di beni morali* o *principali categorie normative del bene morale stesso* sia come *base delle norme del comportamento umano*. Le virtù in qualità di *classi di bene morale*, che consistono nel buon uso dei beni e delle risorse umane, implicano una direzione dell'appetito moralmente univoca. Tommaso d'Aquino afferma: «*la virtù morale consiste principalmente nell'ordine della ragione … la virtù non solo è formata e misurata dalla ragione, ma è formata e misurata avendo la ragione*» (San Tommaso d'Aquino, 1953). Aristotele scrive: «*la virtù morale è un abito elettivo che consiste in un termine medio relativo a noi, e che viene regolato dalla retta ragione nella forma in cui lo regolerebbe l'uomo veramente prudente*» (Aristotele, 1998, II). Le virtù limitando l'*egoismo della volontà* che ripiega l'uomo su se stesso e originando le *passion*i, gli *impulsi veementi* e la *sregolata agitazione esteriore*, conducono alla vita buona e felice. Si è arrivati quindi ad indicare, anche grazie a Platone che distingueva diverse realizzazioni del bene proprio, razionale e morale, le

virtù cardinali: *prudenza*, *giustizia*, *fortezza, temperanza* o *moderazione*; considerate fondamentali tanto ieri quanto oggi. Tali *virtù* cardinali *sono l'abito operativo buono* e intrecciate tra loro sovrintendono ai pensieri, alle scelte concrete, calibrando le parole e le azioni.

La *prudenza* o *phronesis* è l'atto principale di conoscenza pratica o direttiva, è l'*autorità*, il *potere*. La prudenza è la migliore compagna e guida del virtuoso poiché conduce alla conoscenza della realtà e al discernimento del bene e del male. L'uomo per essere prudente deve avere una buona disposizione rispetto ai fini. Inoltre, l'uomo dotato di *prudenza*, *saggezza*, agisce e decide secondo il *bonum rationis*, il bene dell'intelligenza, della razionalità, al fine di ottenere il *bonum hominis*, il vero bene umano. La concezione che l'uomo odierno ha però della *prudentia* e *discretio* si differenzia da quella classica, oggi l'espressione *prudenza* viene spesso intesa con *astuzia*, che permette allo scaltro, al furbo al tattico di sottrarsi all'impegno. La *phronesis* o *prudenza* è considerata la *genitrix virtutum* e si presenta con alcuni tratti ben definiti: consente una precisa conoscenza della realtà, capacità di decisione, permette di agire secondo coscienza, assurge ad archetipo di ogni agire morale buono, presenzia, forma e partecipa attivamente in ogni altra virtù, si conforma alla verità, resta fedele alla memoria; concede, infonde decisione nei gesti.

La *giustizia* è virtù che regola l'agire realizzando la nozione d'uguaglianza, è colei che spinge alla ricerca dell'equilibrio e implica concetti di ordine ed equilibrio, di ordine e misura sia in sé che nel rapporto con gli altri. È la virtù morale che non ha attinenza con le passioni, ma in essa la ragione è chiamata a *regolare* e *dirigere* le operazioni della volontà, la cui virtuosità o viziosità si misura in base al rapporto con gli altri. Il suo compito è di *regolare* la vita civile e *governare* le relazioni con gli altri, determinando con oggettività il *giusto mezzo* e attribuendo a ciascuno il suo. Aristotele la definisce la "*virtù perfetta*", in quanto è la sola ad essere considerata un bene degli altri perché diretta agli altri. L'uomo giusto, vigila sulle parole che usa, sui comportamenti che adotta, sulle valutazioni che elabora, sulle scelte che compie perché sa che egoismi e interessi personali lo porterebbero a infrangere il valore dell'equilibrio istauratosi tra benessere collettivo e realizzazione propria. Internamente alla giustizia sono individuabili due prerogative o funzioni diverse: la *funzione* o *giustizia distributiva* che consiste nel dare a ciascuno secondo i propri meriti ed opera affinché i beni siano assegnati in proporzione ai meriti; e la *funzione* o *giustizia regolatrice* o *commutativa* o *correttiva*, che consiste nell'attribuire a ciascuno parti uguali di un insieme e che opera affinché sia ristabilito l'equilibrio fra individui quando viene violato.

La *fortezza* si riferisce ai pericoli più difficili da superare come la paura di fronte alla morte, al fallimento, allo sforzo prolungato. La *fortezza*

è innanzi tutto la capacità di accettare una ferita nella lotta per la realizzazione del bene, ovvero il saper affrontare ogni attentato, che va contro la propria volontà, la naturale incolumità, ogni offesa del proprio intimo, tutto ciò che accade contro la propria volontà ed è negativo, doloroso, dannoso, angosciante ed opprimente. L'accettazione della ferita costituisce il carattere preliminare della fortezza, il forte non accetta la ferita per se stessa, ma perché è per mezzo di essa che può conservare o conquistare una incolumità più profonda ed essenziale, legata all'essenza della vita umana. La fortezza non è la forza intesa come *violenza* o *volontà di potenza*, ma appartiene alla sfera interiore, alle qualità dello spirito che muovono verso il bene. «*La peculiarità della fortezza non è nell'assalto, non è nella fiducia in se stessi, non è nell'ira, ma nella resistenza e nella pazienza*» (Pieper, 1965). La fortezza quindi non deve essere confusa con la *volontà di potenza* che governa gli istinti di prevaricazione e di dominio tipici di un comando spregiudicato e fortemente votato al rischio, essa infatti rifiuta il dominio delle persone l'abuso e la prepotenza, ma predilige e si caratterizza con la diligenza, al costanza. "*Il forte*" quindi è colui che realizza il bene andando incontro a ciò che deve temere e lo fa attraverso le modalità di *resistenza* e *assalto*.

La *temperanza*, *temperantia* o *moderazione*, è virtù che non concerne ogni tipo di moderazione indistintamente ma concerne e si occupa solo di ciò che è necessario sia moderato e la cui moderazione è realmente difficile e complessa. Tale virtù rappresenta la *misura* e l'*equilibrio*, consente un'esistenza pacata, regala la capacità di vivere e di trasmettere serenità, attenua il clima ove si manifesta concitazione, riporta alla ragionevolezza gli animi facili all'irritazione. Aristotele la classifica come «*dominio dei piaceri* e *dei dolori con fermezza*». La temperanza è quindi insieme autocontrollo, morigeratezza, delicatezza, distacco dai vizi. Coltiva l'umanità dell'uomo, la conserva, le permette di svilupparsi evitando gli eccessi sia in positivo sia in negativo, fa crescere l'individuo educandolo a diventare persona, lo rende cosciente dei propri limiti, di ciò che può fare e dove può arrivare con le proprie forze. La *temperanza* si pone a stretto contatto con i sensi e i sentimenti con i quali dialoga al fine di scegliere i comportamenti corretti, affinare la sensibilità e permettere l'auscultazione dei pensieri più intimi. Tale virtù, che a prima vista potrebbe essere interpretata come un freno alla libertà, si eleva ad accompagnamento e guida nella sua conoscenza. Il *temperante* acquista *acutezza di spirito* e affina i comportamenti, le sue parole e il suo linguaggio si distingue per sensibilità, i suoi modi di fare acquistano crescente raffinatezza e garbo. Lo stile di vita del temperante esprime quindi una propria singolare originalità che non ha eguali né imitazioni perché legato alla propria e personalissima esperienza.

Nell'altro punto di vista, *psicologico-soggettivo*, le virtù sono invece esaminate in quanto *esercitano la funzione psicologica degli abiti*. Le virtù così concepite inclinano l'agire al bene, in modo tale che chi le possiede è "*buono*" e "*giusto*". Le qualità che influenzano i comportamenti sono gli *abiti operativi buoni* (*virtù*) o *cattivi* (*vizi*). Le virtù non sono semplici disposizioni transitorie, ma sono "*qualità stabili*" che perfezionano le potenze operative predisponendole alle opere in accordo con la natura della persona e avvicinandole al modo di operare di ciascuno, conferendo alla facoltà operativa una maggiore perfezione. Ivi le virtù si distinguono in: "*virtù morali*" e "*virtù intellettuali*". Le "*virtù morali*" sono abiti elettivi regolati tramite ragione e sapienza, e si distinguono dalle "*virtù intellettuali*", che invece, perfezionano la ragione sia nell'aspetto speculativo sia in quello pratico.

Le prime perfezionano la volontà e le tendenze sensibili, *sono abiti elettivi che consistono in un termine medio relativo a noi, e che viene regolato dalla retta ragione nella forma in cui lo regolerebbe l'uomo veramente prudente*. La *virtù morale*, abito elettivo regolato da retta ragione, è propria delle potenze appetitive: *volontà* (che si concretizza nella giustizia), *appetito concupiscibile* (che si sostanzia nella temperanza) e *tendenza irascibile* (che si concretizza nella fortezza).

Le "*virtù intellettuali*" si rivolgono, invece, alla ragione la condizionano e perfezionano in entrambe i suoi aspetti *speculativo* e *pratico*. Le virtù della *ragione speculativa* sono: gli abiti dei primi principi speculativi e morali; l'abito di considerare le cose a partire dalle cause ultime di tutta la realtà; l'abito di studiare le cause ultime di ogni genere di cose discendendo da esse fino alle conclusioni. Le virtù della *ragion pratica* sono: la *prudenza*, che determina e detta ciò che si deve fare in ogni caso concreto per agire in modo virtuoso; le *arti* o *tecniche* che indicano cosa fare per produrre precisi oggetti. Le virtù intellettuali attribuiscono quindi la capacità di operare bene, ma non ne assicurano il suo retto utilizzo.

Successivamente, sono state analizzate le *virtù etiche* e *dianoetiche*, quali strumenti indispensabili per il raggiungimento della *felicità*, l'*eudaimonia*, letteralmente "*l'essere in compagnia o accompagnati da un buon demone*", fine ultimo e *bene supremo* di ogni uomo a cui tutti gli altri fini sono subordinati e a cui ogni cosa tende.

Le virtù *etiche*, "*virtù del carattere*" o del "*giusto mezzo*", sono proprie della componente sensitiva dell'anima ovvero degli impulsi sensibili, e si riferiscono, alle attività pratiche dell'individuo, come: *coraggio*, *temperanza*, *generosità* o *liberalità*, *magnanimità* e *mansuetudine*. Tali *virtù* sono acquisite attraverso l'abitudine e la volontà, e sono espressione della parte irrazionale dell'anima che partecipa alla parte razionale. Quindi essendo la virtù un *habitus*, una *disposizione* non innata ma acquisita con l'esercizio

e l'educazione, la *virtù etica può essere definita come la disposizione costante determinata dalla ragione a scegliere il giusto mezzo tra due estremi*.

Le "*virtù dianoetiche*" (da dianoētikós che deriva da dianóēsis "*pensiero*") o "*virtù della ragione*", sono la manifestazione dell'eccellenza della componente razionale dell'anima, si riferiscono cioè alle attività intellettuali, e comprendono: la *scienza*, l'*arte*, la *saggezza*, l'*intelligenza*, la *sapienza*. Secondo la terminologia aristotelica *sono fondate sull'attività discorsiva del pensiero* e derivano dall'insegnamento. Al loro interno sono individuate due componenti: una *componente scientifica* che si limita alla conoscenza teorica di ciò che non può essere altrimenti da come è; ed una *componente calcolativa* che si applica a ciò che può essere altrimenti diverso da come è, ed è quindi nel potere di ognuno mutarlo.

Le *virtù dianoetiche proprie della facoltà scientifica* sono: *Epistème* (*scienza*), *Noùs* (*intelligenza o intelletto*), *Sophìa* (*sapienza*). Le *virtù dianoetiche proprie della facoltà calcolative* sono al contrario: *Tèchne* (*arte*), *Phrònesis* (*saggezza*). Il confronto che meglio chiarisce la distinzione tra *virtù dianoetiche* proprie delle *facoltà scientifiche* e proprie delle *facoltà calcolative* è quello tra *sapienza* e *saggezza*, che stabiliscono due diversi tipi di felicità. La *saggezza* è alla portata di tutti, la *sapienza* è propria del filosofo ed è la virtù massima che rappresenta la parte dell'animo che rende simili a Dio. Il raggiungimento della *felicità più elevata* richiede l'impiego della virtù più alta, della *sapienza*. La *sapienza* non dice come agire, questo è compito della *saggezza*, *phronesis*, che permette di deliberare secondo ragione, nelle situazioni reali e concrete e non in astratto, su ciò che è bene e male. La *phronesis* è la *razionalità pratica* che accompagna le indicazioni della virtù etica e assume ruolo di *giusto mezzo*, ovvero di virtù che si adatta all'agente e alla situazione nella quale si trova. Ciò che quindi le distingue è "*l'anima*", in quanto la *saggezza*, *phronesis* è espressione dell'*anima razionale calcolativa* e *opinativa*, che si occupa di realtà contingenti; la *sapienza*, *sophia*, al contrario, è espressione dell'*anima razionale scientifica* che studia le realtà necessarie.

L'analisi prosegue focalizzandosi sulle *virtù dell'uomo* e *dell'imprenditore*, per le quali si è tentato di formulare un elenco soddisfacente. Le *virtù dell'uomo* si configurano in una ricca molteplicità di espressioni, richieste per manifestare al meglio lo stato personale morale. Le virtù sono infuse in tutti gli uomini ai quali spetta il compito di scoprirle e coltivarle. Oggi famiglia, comunità, società civile richiamano a virtù importanti come *impegno*, *amicizia, integrità*, *dedizione*, *iniziativa individuale, lealtà*, *onestà*, *fedeltà*, *patriottismo*, *impegno* e *parsimonia*. Virtù che se trascurate o ancor peggio ignorate, lasciando spazio ai vizi come: *superbia*, *avarizia*, *lussuria*, *ira*, *gola*, *invidia*, *accidia*, *tradimento*, *slealtà*, *tirannia*, *crudeltà*; che possono causare disperazione ed esperienze fallimentari.

Mandeville propone nella sua analisi una visione pessimistica dell'ambiente economico contemporaneo, considera i peccati capitali dei semplici "*appetiti*" *che tutto muovono* e le virtù dei semplici mascheramenti ipocriti dei vizi. Tal pensiero però non può essere condiviso perché: «*La passione indomita è una della maggiori cause di distruzione della società. Qualsiasi forma di società che voglia essere virtuosa deve acquietare queste passioni. Deve rimuoverle dal centro delle dinamiche sociali*» (Novak, 1996, I).

Le *virtù dell'imprenditore* sono proprie di ciascun uomo in quanto la naturale tendenza di ognuno a far fruttare i propri talenti rende ciascuno, almeno virtualmente, imprenditore. Non si deve però incorrere nell'errore «*di credere che chiunque possa far funzionare una grande azienda, sottovalutando così la mancanza di grandi talenti*» (Novak, 1999). L'operare morale sul mercato, richiede l'osservanza puntigliosa delle regole a tutela dei molti stakeholders e una profonda predisposizione all'agire virtuoso. Il mondo imprenditoriale ha, infatti negli ultimi anni, dimostrato un interesse acquisito per la *virtù*, movendosi alla ricerca di una comunità di lavoro altamente motivata e virtuosa. Molteplici sono le virtù considerate necessarie per gli imprenditori, e nel testo ne sono state esaminate alcune di particolare interesse.

È ivi opportuno ricordarne alcune. La s*aggezza*, equilibrio nel comportamento e nel consiglio, è frutto di una matura consapevolezza ed esperienza delle cose del mondo. È virtù che consiste nella capacità di seguire la ragione la prudenza e l'equilibrio nel proprio agire. La *prudenza*, atteggiamento contrassegnato da saggezza e previdenza, è atta a fornire una garanzia contro l'eventualità di pericoli e di danni. Ma è soprattutto la virtù di dirigere l'intelletto in modo da discernere ciò che è giusto e ciò che è bene. La *creatività*, capacità produttiva della ragione, è la facoltà di creare con l'ingegno e la fantasia. Il *coraggio* e la *capacità di rischiare*, è la *forza d'animo* connaturata, o confortata dall'altrui esempio, che permette di affrontare, dominare, subire situazioni scabrose, difficili, avvilenti, senza rinunciare alla dimostrazione dei più nobili attributi della natura umana. La *giustizia* e l'*equità*, è la virtù rappresentata dalla volontà di riconoscere e rispettare il diritto di ognuno mediante l'attribuzione di quanto è dovuto secondo ragione e legge. Questa ispira il rispetto dei diritti altrui e consente di giudicare attribuendo a ciascuno la ricompensa o la pena che merita. L'*onestà* o *integrità*, si manifesta attraverso un comportamento improntato costantemente a caratteri compresi in un ambito che si muove dalla correttezza alla virtù. L'uomo onesto è moralmente integro, tiene comportamenti improntati al lecito, al legittimo e ad un chiaro e profondo senso della misura e della lealtà. La *temperanza* e l'*autocontrollo* è la capacità di controllare e mantenere nei giusti limiti il

soddisfacimento degli appetiti naturali. È autocontrollo nel soddisfare i propri bisogni e desideri naturali, è la moderazione in genere, la mitigazione. La *fortezza e forza d'animo* è un'accentuata capacità d'azione, reazione, resistenza, che dà la possibilità di superare determinate avversità od ostacoli. La *sapienza*, virtù della conoscenza, è il possesso di profonde conoscenze su particolari argomenti o ambiti ed altresì la capacità di applicarle e concretizzarle. È la capacità di capire o giudicare con prudenza, equità e saggezza, è il *saper gustare* le cose. La *pazienza* è la disposizione abituale od occasionale alla moderazione e alla tolleranza, è qualità che fa sopportare le avversità, i fastidi, le ingiurie e le reazioni violente con una sorta di rassegnazione. In particolare consente il non lasciarsi travolgere dall'ira e il saper contenere le reazioni. L'*ingegnosità,* l'*ingegno*, l'*inventiva* è la qualità di chi è ingegnoso, di chi ha il talento dell'ingegno e dell'originalità, pronto e abile nel trovare espedienti, risorse, per superare difficoltà e risolvere problemi. L'*affidabilità* è il grado di sicurezza e fiducia che l'individuo riesce a trasmettere all'esterno. La *laboriosità* o *industriosità* è la capacità di svolgere una intensa attività di lavoro, con impegno, costanza e intensità. La *lealtà*, paragonabile all'onestà dichiarata e ammirevole è costantemente associata a franchezza e sincerità. Il soggetto leale è fedele ai propri obblighi, alle proprie promesse, ma ha anche vivo in se il senso dell'onore. La *tenacia* è l'atteggiamento costante e fermo nei propositi e nelle azioni. L'uomo tenace possiede notevole fermezza, perseveranza e forza adesiva e ha notevoli caratteristiche di coesione. Il *fiuto* e la *preveggenza*, è la è capacità di intuizione pronta e vantaggiosa, è l'aspirazione sensoriale volta alla ricerca o allo sfruttamento di uno stimolo anche latente o iniziale. Il fiutare è la *capacità di intuizione* immediata senza l'aiuto della riflessione. La *preveggenza* è il vedere oltre, vedere prima le cose che accadranno nel futuro. L'*aggressività misurata* caratterizza un'azione mitemente eccitata e impetuosa, non violenta o eccessiva. La *freddezza*, che contraddistingue un atteggiamento distaccato ma non ostile, è tipica di coloro che non partecipano affettivamente a ciò che li circonda e non si lasciano coinvolgere da sentimentalismi inutili e ansie eccessive. La *capacità di calcolo* è la capacità di elaborare razionalmente attraverso operazioni matematiche e logiche una via costruttiva per la soluzione di problemi. L'*astuzia* è l'abilità che porta a scegliere i mezzi più opportuni per conseguire uno scopo, è la disposizione innata e costante a volgere a proprio vantaggio situazioni ostili. L'individuo astuto si orienta prontamente e con vantaggio nelle contingenze della vita, pronto ad approfittare del lato debole di una situazione o di un ragionamento. E poi ancora: l'*intelligenza*, la *diligenza*, l'*altruismo*, la *solidarietà*, l'*obbedienza*, la *perseveranza*, l' *umiltà*, la *veracità* e la *sincerità*, il *fascino*, il *rispetto altrui*, la *cordialità* o *gentilezza* o *dolcezza*, la *purezza di cuore*, la *scienza*, la

comprensione, la *benevolenza* o *bontà*, la *generosità* o *liberalità* o *magnanimità*, la *naturalezza* o *semplicità*, la *mansuetudine* o *mitezza* o *pacatezza*, la *capacità di stupirsi*, l'*amore*, il *buon uso della ricchezza*.

Come si può dedurre numerose sono le virtù considerate importanti per il vertice aziendale ma solo alcune possono essere erette a *virtù cardinali*. Le virtù cardinali o fondamentali per l'imprenditore sono: la *creatività*, ovvero la capacità di creare; gli *ideali comunitari*, ossia la capacità di *costruire una comunità*; e l'*atteggiamento realistico*, cioè il tenere un comportamento caratterizzato da "*realismo pratico*". Ciascuna di queste è supportata da altre analoghe e collegate, che la integrano e la sostengono. Alla *creatività*, ad esempio, sono connesse il *coraggio*, la *tenacia* e la *perseveranza* nel lavoro. Per dar *vita ad una comunità* (*spirito comunitario*) sono necessarie: *onestà*, *generosità* e *spirito di giustizia*. Infine, l'essere "*realisti*" richiede la *capacità di ascoltare*, la *capacità di far autocritica* e di *autocorreggersi* nei propri errori.

A conclusione della trattazione delle virtù sono state analizzate le "*virtù polari*" del vertice aziendale, così definite perché sono riconducibili a *entrambe gli opposti* e non *vie di mezzo*. Tra le *virtù polari* si trova la *creatività*, che richiede l'essere creativi e lo stimolare gli altri ad esserlo. L'*ambizione* e la *competitività* che spinge gli individui ad essere *ambiziosi* e *competitivi* ma che richiede anche *capacità di collaborare* e di *instaurare un clima amichevole* caratterizzato da *gentilezza*, *capacità di chiedere scusa* e di *riconciliarsi*. La *razionalità*, la *freddezza*, la *capacità di stabilire procedure e metodi rigorosi*, e l'*abilità nel pianificare minuziosamente il futuro* da un lato e la capacità di *cogliere il nuovo* e *il segnale debole* in mezzo ai molti segnali forti, grazie a virtù come l'*intuizione* e la *sensibilità*, il *saper ascoltare* e *cogliere le opportunità*. Infine il vertice deve sviluppare da una parte la *capacità di decidere*, di *dare ordini*, di *esigere ubbidienza*, dall'altra la *capacità di negoziare* e *convincere*.

Il capitolo termina dopo aver affrontato e schematizzato il percorso che ogni individuo deve percorrere nella ricerca del proprio successo stabile e duraturo, nel quale le virtù divengono strumenti indispensabili. Secondo alcuni per realizzarsi e divenire uomini di successo non è necessario, desiderarlo fortemente, ricercarndolo spasmodicamente lasciandosi ossessionare dalla brama di raggiungerlo, ma contrariamente è indispensabile concentrarsi sulla qualità del lavoro, cercando solo e soltanto la perfezione. Divenire uomini o imprenditori di successo richiede quindi il raggiungimento di una posizione di *interdipendenza*, caratteristica caratteriale elevata della persona, ottenuta attraverso lo sviluppo personale e il perfezionamento professionale. Il raggiungimento del successo e il successivo perdurare è ottenuto attraverso l'esercizio di alcune *abitudini/virtù* fondamentali, basate su alcuni principi tra cui: il principio di *imparzialità*,

equità o *giustizia*, della *temperanza*, e del *coraggio*; il principio della *coerenza*, dell'*onestà*, dell'*industriosità*, della *fedeltà* e dell'*integrità* sui quali si basa la *fiducia*; il principio della *dignità umana* e dell'*umiltà*; i principi di *servizio*, di *qualità* e di *eccellenza*; il principio di *potenziale* ovvero la convinzione ogni individuo è in una posizione embrionale da cui può crescere e sviluppare i propri talenti in misura crescente; il principio di *crescita* che innesca il processo di liberazione del potenziale; infine i principi di *pazienza*, *sollecitudine*, *incoraggiamento*, necessari allo sviluppo degli altri.

Il primo passo da compiere è comunque quello di conoscere i propri paradigmi, modelli, teorie, prospetti, sistemi di riferimento o mappe ed imparare a realizzare un salto di paradigma. Il percorso di crescita personale e professionale che ciascuno deve seguire in quanto "*via per il raggiungimento del successo*", si articola in tre *paradigmi* e sette *abitudini* che devono essere sviluppate e raggiunte per il superamento dei primi due e il raggiungimento del terzo. Le abitudini sono incrocio inderogabile tra *conoscenza*, *capacità* e *desiderio*, che in euritmia con le *leggi naturali* della crescita, consentono di ottenere lo sviluppo dell'efficacia operativa personale e interpersonale generatrici di miglioramenti, che garantiscono la crescita nei diversi *paradigmi*: *dipendenza*, *indipendenza* e *interdipendenza*; in un continuum di maturità.

Il paradigma di partenza è la "*dipendenza*", che deve essere superata, al fine di raggiungere il secondo, al quale si può arrivare attraverso l'esercizio delle prime tre abitudini: 1) *sii proattivo*, che è l'essere responsabili della propria vita, ossia essere capaci di scegliere la risposta e la reazione e di riconoscere la natura delle proprie mappe interiori al fine di decidere se creare, mantenere o annullare le proprie abitudini; 2) *comincia pensando alla fine*, significa iniziare con una chiara comprensione della propria destinazione e sapere qual è l'obiettivo da raggiungere, così da capire se la posizione in cui si trova e se i passi compiuti sono nella direzione giusta; 3) *dai la precedenza alle priorità*, rappresenta la concretizzazione, la realizzazione pratica delle prime due abitudini, "*sii proattivo*" e agisci in qualità di creatore e direttore della tua vita e "*comincia pensando alla fine*" ovvero realizza la prima creazione che si basa sull'immaginazione e sulla capacità di esercitare la fantasia. Tale abitudine si esplica nel realizzare una gestione ed *organizzazione* efficace *del tempo agendo sulla base delle priorità*. Tali abitudini, che permettono a ciascun individuo dipendente di raggiungere l'indipendenza, riguardano l'acquisizione della padronanza e della sicurezza in sé, rappresentano cioè delle *vittorie private* che costituiscono l'essenza dello sviluppo del carattere e permettono di risanare e costruire importanti relazioni deteriorate o interrotte.

Anche il secondo paradigma, l'"*indipendenza*" non è però posizione generatrice di successo e pertanto deve essere abbandonata, attraverso

le successive tre abitudini che rappresentano *vittorie pubbliche*: 4) *pensa vincere/vincere*, filosofia totale di interazione umana, è una disposizione di mente e cuore che ricerca costantemente il mutuo beneficio in tutte le interazioni umane e implica l'esercizio di diverse facoltà umane come autoconsapevolezza, immaginazione, coscienza, volontà, autonomia, inoltre le soluzioni e gli accordi vincere/vincere sono reciprocamente benefici e soddisfacenti per tutte le parti che si sentono chiamate a *cooperare* e non ha competere; 5) *prima cerca di capire … poi di farti capire*, è abitudine nella quale è evidenziata tutta l'importanza della primaria facoltà umana utilizzata per interagire, la *comunicazione* e in particolare la *comunicazione empatica* che suscita e trasmette sentimenti sinceri e che è più produttiva per una crescita individuale; 6) *sinergizza*, ovvero realizza, crea nuove alternative di valore. Sinergia significa che l'intero è più grande della somma delle sue parti, la relazione che si instaura tra le parti è la parte più importante dell'intero in quanto riesce a catalizzare, conferire potere e unificare le altre. La sinergia è l'essenza della leadership, in quanto catalizza, unifica e libera le caratteristiche, le altre abitudini e i poteri racchiusi in ciascuno.

L'obiettivo che si tenta di raggiungere attraverso le vittorie private prima e pubbliche poi è l'"*interdipendenza*". Terzo paradigma, raggiungibile attraverso autocontrollo e autoconsapevolezza, che consente una elevata efficacia operativa, risultati ottimali grazie ad una profonda e aperta comunicazione, che consente di costruire relazioni di fiducia. Conquistato tale paradigma, è necessario coltivare e sviluppare la settima abitudine 7) *affila la sega*, che circonda tutte le altre e le rende possibili, è la pratica che mantiene e accresce la maggior risorsa di cui ciascuno dispone: *se stesso*. Tale abitudine, che richiede una forte proattività, detta di mantenimento è composta dall'insieme di autorinnovamento equilibrato, attraverso la quale è possibile raggiungere il successo. *Affilare la sega* significa rinnovare continuamente le quattro dimensioni della natura: *fisica*, *spirituale*, *mentale* e *sociale/emozionale*, ed esprimerle regolarmente e costantemente in modo saggio ed equilibrato. Tale abitudine è un vero e proprio investimento su se stessi, è strumento unico di contributo e performance di ciascun individuo. Attraverso il percorso ivi sintetizzato è possibile per ogni soggetto e quindi in particolare anche per i vertici aziendali il raggiungimento di un successo continuativo ed equilibrato (Covey, 2001).

8. *Le decisioni etiche dell'agire imprenditoriale tra standard e certificazioni*

Nel sesto capitolo dal titolo "*Gli strumenti etici dell'imprenditore*", inizialmente viene fornita dell'impresa una visione teleologica interna do-

ve "*il sapere diventa la principale forza produttiva*" e le risorse di conoscenza decretano il successo di un'impresa e accrescono le capacità competitive. Sulla conoscenza si ridisegna così la gerarchia sociale, cambia la composizione della popolazione attiva e viene determinato il grado di sviluppo di ciascun paese. Nella complessa situazione odierna, caratterizzata da un continuo confronto e dialogo tra culture e abitudini diverse, dove la condizione umana viene alterata, i principi etici e morali confusi, le tradizioni dimenticate, l'etica acquista un ruolo centrale diventando l'ambito nel quale si forgia e modella l'identità del singolo e delle organizzazioni. La morale assume, e in alcuni casi torna ad assumere, un compito fondamentale, quello di *bussola per l'esistenza*, che consente di scegliere e di operare correttamente. L'etica d'impresa, che si forma e uniforma al comportamento dei soggetti, tutti i soggetti, che costituiscono l'impresa, ciascuno nel suo ruolo e nei suoi interessi, serve da fondamento al corretto agire d'impresa. L'etica d'impresa può essere scissa e osservata come etica dei diversi assetti: *assetto proprietario*, *assetto imprenditore*, *assetto management* e *assetto personale*. Ciascuno dei quali ha caratterizzazioni specifiche legate da un filo conduttore comune "*la cultura etica di impresa*".

Dalla trattazione, introduttiva e superficiale, dei diversi assetti d'impresa, è emerso alcuni tratti caratteristici ed essenziali del vertice etico d'impresa.

L'*assetto proprietario,* ad esempio, può essere differentemente propenso e convinto ad assumere un atteggiamento etico nelle fasi di determinazione e raggiungimento dei propri obiettivi/fini che possono essere di natura lucrativa economico-tecnica, lucrativa economico-finanziaria o economico sociale.

L'*imprenditore*, *colui che opera per l'impresa senza risparmiarsi con impegno totale*, non può affidarsi serenamente all'abitudine e alla routine e lasciar fare agli altri. La figura creativa e generatrice di soluzione e novità che "*il capo*" ricopre può essere contraddistinta da una certa eticità, attraverso la quale guiderà la propria impresa. L'*imprenditore etico*, infatti, nell'identificarsi con la propria impresa, le trasmette tutti i suoi pregi, tutte le sue virtù, le sue attenzioni, il suo rigore, ma anche le sue disattenzioni e il suo disinteresse. L'*imprenditore etico* si sente e diviene *co-creatore* del mondo, realizza prodotti utili, di qualità superiore a prezzi bassi e con ottimo servizio e vive per ogni singola realizzazione che tenta di rendere conforme e adatta alle esigenze di ogni singolo consumatore. Il buon imprenditore etico per essere tale deve possedere numerose prerogative, tra cui l'*ottimismo*, ovvero il guardare al futuro con fiducia, osservando in ciò che lo circonda le debolezze, le disonestà e le scelleratezze degli altri, siano essi competitori, dipendenti o collaboratori, senza lasciarsi intimidire ne farsi arrestare da esse, ma considerandole uno sprone per far

meglio. L'imprenditore deve essere un'*entusiasta* ovvero un infaticabile sognatore, un inventore di progetti, un creatore di strategie che contagia gli altri con i suoi sogni, che deve però saper concretizzare attraverso realismo e economicità. È inoltre, convinzione comune che l'imprenditore sia o debba essere *cinico*, cioè caratterizzato dal non credere nella bontà degli uomini e pronto ad agire approfittando delle debolezze degli altri con prontezza e meschinità, nella convinzione che l'essere umano è sognatore, ingenuo, ipocrita, ambizioso, avido, vile, approfittatore e irriconoscente, vanesio e amante dell'adulazione. Ma la sua virtù dovrebbe essere fondamentalmente l'*astuzia* e la *pazienza*. È altresì indispensabile rifuggire dall'*imprenditore immaturo,* che vuol sempre avere ragione, vuol sempre essere al centro dell'attenzione e non tollera di essere contraddetto o sgridato. Il suo comportamento è parificabile a quello di un bambino, è infantile e capriccioso, cerca di ottenere sempre ciò che vuole allontanando tutti coloro che per qualsiasi motivo dissentono, con le sue idee e decisioni. L'imprenditore inoltre deve essere *ordinato*, in quanto si rende comprensibile e chiaro a tutti e consente a chiunque, collaboratori, dipendenti, ecc., di compiere e portare a termine azioni al posto suo in quanto le procedure sono chiare e ben organizzate. L'imprenditore etico, infine, deve possedere un *animo nobile*, perché colui che ha un animo nobile non è rinserrato su se stesso, non si occupa soltanto del suo Io, del suo interesse, ma ha energia e ricchezza per dedicarsi e prodigarsi per gli altri, per farsi carico dei loro bisogni.

Il *manager* è colui che gestisce la situazione, realizza un efficace governo d'impresa e autogoverno dei propri impegni e delle proprie priorità, che organizza la scomposizione, l'analisi, la messa in successione e l'applicazione specifica dei compiti e del vincolo temporale. Il suo compito è quello di *condurre vittoriosamente nel mercato l'impresa di cui fa parte, sconfiggendo gli avversari anche a costo di farli fallire*. Il *manager eticamente ispirato* è spesso dubbioso e umile, perché si sente al servizio di un qualcosa che è più importante della sua vanagloria. Nella sua sincera ispirazione vi è serenità, che gli permette di trasmettere e insegnare con l'esempio la fermezza, la disponibilità, la capacità di prodigarsi e di spendersi. Riesce ad evitare rimproveri superficiali e superflui e si concede spesso ad elogi privati e pubblici, che diffondono nei soggetti d'impresa una costante attenzione nel sottrarsi all'errore, trasformando le situazioni negative e controproducenti pervase dalla paura, in situazioni positive caratterizzate dalla voglia di fare sempre meglio ed eccellere.

Successivamente sono stati analizzati alcuni degli strumenti imprenditoriali per una "*condotta etica*", tra cui: "*bilancio sociale*" e "*bilancio ambientale*" "*codici di condotta*" e "*codici etici*", *la patente di moralità* "*S.A. 8000*", la "*Account Ability 1000*", la *normativa di responsabilità del-*

le società, strumenti necessari per imprese "*socialmente responsabili*". Del "*bilancio sociale*" e del "*bilancio ambientale*" sono stati dati solo dei cenni pur essendo strumenti importanti e in evidente sviluppo, la cui trattazione sarà però approfondita in altra sede.

Dall'analisi dei numerosi strumenti si è rilevato che l'etica d'impresa è molto più della semplice osservanza della legge degli uomini e della non violazione della legge morale, si sostanzia nell'immaginare e creare un mondo nuovo, basato sui principi della creatività individuale, della comunità, del realismo e delle moltissime altre virtù dell'impresa. L'impresa etica riesce a tener fede alle proprie responsabilità anche quando alcune di esse possono sembrare avulse dall'etica e riconducibili a semplici e collettivi comportamenti necessari a garantire il successo dell'impresa. Negli ultimi anni si sono sviluppate numerose necessità di chiarezza e trasparenza dei prodotti, degli investimenti, delle produzioni, ecc., si sono quindi realizzati prodotti a *tracciabilità sociale* per i quali è possibile ricostruire e rendere visibile l'intera catena produttiva, *certificazioni di qualità* (ISO), *certificazioni ambientali* (EMAS, ECOLABEL), *certificazioni di responsabilità sociale* (S.A. 8000, A.A. 1000, progetto CSR-SC).

Strumento utile per le imprese che vogliono coniugare al proprio interno due esigenze distinte: di avere un coordinamento tra le azioni di chi lavora all'interno dell'impresa, che assicuri coerenza, sia internamente che esternamente, e renda chiare le linee di condotta generali cioè la prassi che l'impresa adotta; e di avere una condotta moralmente giusta, che si ispiri a valori, in genere, ritenuti validi, sono i *codici di condotta*. Tali codici sono una concretizzazione dei valori che l'impresa dovrebbe rispettare, valori definiti "*valori obiettivo*" i quali esprimono la teologia dell'impresa, cioè il suo *voler essere*. I *codici etici* sono il risultato di una lunga riflessione etica che l'impresa avvia al proprio interno. Sono frequentemente redatti, anche se non è l'unica metodologia adottabile, da Comitati per l'Etica e la Responsabilità Sociale d'Impresa, costituiti internamente a ciascuna organizzazione. Il "*codice di condotta etica*" o più semplicemente "*codice eti*co", è una sorta di Magna Charta dei valori d'impresa. Il *codice etico* trova la sua ragion d'essere nel complesso delle norme che definiscono il profilo etico cui dovranno attenersi i comportamenti, qualora essi vogliano correlarsi ad un complesso integrato di valori che l'impresa ha deciso di far proprio. Ciò significa che i "*codici etici*" si ispirano a valori etici presenti nell'impresa, o che essa intende adottare, e che possono essere utilmente suddivisi e racchiusi, all'interno di *classi di manifestazioni culturali informali*, ognuna relativa ed indicante la presenza di uno specifico valore. Queste classi permetteranno di avere un quadro più chiaro sull'agire aziendale, poiché evidenziano anche se in

modo parziale le aspirazioni, gli obiettivi e i valori di riferimento insiti nei comportamenti gestionali posti in essere dagli attori aziendali.

Le aziende sono oggi chiamate ad adottare dei comportamenti "*socialmente responsabili*". L'*etica delle responsabilità* che impegna imprenditori, manager, imprese, professionisti, prende avvio dall'*etica della virtù*, che sembra evitare tanto il rischio di una morale della "*sola legge*", quanto quello non meno grave di una morale della sola "*coscienza*". La *responsabilità* chiama in causa la persona, nella sua realtà di soggetto libero, da cui trae origine e senso l'agire etico, ma sollecita altresì il soggetto alla responsabilità cioè a rispondere ad una chiamata che viene dagli altri e dal mondo e che conferisce contenuto oggettivo all'eticità. L'elaborazione di un'*etica delle responsabilità* esige infatti che sia ridefinito in termini costruttivi, il rapporto tra *virtù* e *norme*, tra atteggiamento *buono* o *virtuoso* e comportamento *giusto* o *retto*. La ricerca di un atteggiamento socialmente responsabile muove dall'innalzarsi e amplificarsi dei già presenti e preoccupanti squilibri sociali ed economici indotti dalla logica del profitto e altresì dai numerosi scandali che negli anni '90 hanno profondamente colpito l'opinione pubblica (utilizzo di manodopera minorile a volte infantile, la costrizione al lavoro, l'utilizzo scorretto e scellerato di mezzi di promozione e di *marketing*, ecc.). Gli standard etici diffusisi sono molteplici e hanno contribuito alla effusione di tale presa di coscienza ma purtroppo anche a una non univocità di criteri e giudizi. Uno dei modelli di maggior successo è la "*Social Accountability*" ovvero lo standard di certificazione della responsabilità sociale, in sigla S.A. 8000. Una specie di marchio per certificare che chi produce lo fa con attenzione particolare ai diritti dei lavoratori, evitando discriminazioni, sfruttamento e impiego di lavoro minorile, e impegnandosi a garantire i diritti fondamentali come la salute e la salubrità dell'ambiente di lavoro e non solo. L'impresa, che adotterà strumento certificherà quindi un approccio alla qualità dove non è importante soltanto che *cosa* o *quanto* si produce, ma anche il *come*, ovvero le modalità attraverso le quali avviene la produzione. I vincoli a cui saranno sottoposte sono numerosi, tra cui: no al lavoro infantile e al lavoro obbligato; rispetto delle normative su salute e sicurezza, libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva; nessuna discriminazione; procedure disciplinari adeguate, rispetto dell'orario di lavoro, della retribuzione, dei sistemi di gestione. Un modo per dire chiaramente che ogni diritto va rispettato, compreso quello di non molestare le donne sul posto del lavoro o non discriminarle. Dal 2003 l'Italia si è impegnata seriamente nei confronti della *Corporate Social Responsability* (*CSR*), dagli studi è emersa l'emergenza pressante dell'elaborazione di uno standard idoneo a supporto dell'approccio volontario della certificazione etica, ed è altresì stata evidenziata l'esigenza di una integrazione degli standard

che, in molti casi, si sovrappongono, determinando una perdita di fiducia da parte dell'imprenditore verso il sistema della certificazione etica. La proposta concreta di cui si è fatta promotrice è il progetto *CSR-SC* (*Corporate Social Responsability – Social Commitment*) ovvero nello sviluppo si linee guida e criteri condivisi per la valutazione, la rendicontazione e la verifica delle pratiche della Corporate Social Responsabilità. L'obiettivo è quello di diffondere la cultura della *CSR* e lo scambio di buone prassi, garantendo al cittadino l'effettiva realtà dell'impegno sociale comunicato dalle imprese. Il progetto *CSR-CS*, è quindi una risposta concreta all'esigenza del mondo imprenditoriale e del mercato, il cui fine è al contempo quello di rendere disponibile uno strumento flessibile per l'applicazione della *CSR* e garantire la veridicità delle dichiarazioni. Anche la *Regione Toscana* e *l'Assessorato all'Artigianato alla Piccola e Media Impresa, Industria e Cooperazione*, hanno per primi in Europa deciso di spingere le imprese, incentivandole, ad adottare il certificato di *Social Accountability*. L'obiettivo propostosi è la diffusione di uno sviluppo economico che non si traduca soltanto in crescita numerica ma anche in un miglioramento della qualità della vita degli individui attraverso la coesione e l'inclusione sociale, ed ha individuato nella "*Responsabilità Sociale*", un elemento importante e uno strumento fondamentale per la competizione globale delle imprese del sistema economico toscano, composto da piccole e medie imprese. Altro standard etico è la Account Ability 1000 (A.A. 1000) sviluppata verificata e approvata dal consiglio dell'*Institute of Social and Ethical Accountability*, e che deriva dall'evoluzione di standard già esistenti, per mezzo di elaborazioni e applicazioni concrete realizzate da studiosi sui processi di bilancio, auditing e reporting etico. *A.A. 1000* nasce con lo scopo di migliorare le performance complessive delle organizzazioni (imprese ma non solo) mediante l'aumento della qualità nell'accounting, auditing e nel reporting sociale ed etico. È un modello dinamico per il miglioramento continuo con un approccio progressivo che consente la sua costruzione nel tempo. Tale standard etico non è però uno standard certificabile, ma è uno strumento per incoraggiare l'innovazione su alcuni principi chiave di qualità, fornendo garanzie agli *stakeholder* sulla qualità dell'*accounting*, dell'*auditing* e del *reporting* sociale ed etico delle organizzazioni di riferimento. Inoltre tal modello non fornisce una struttura per la risoluzione dei conflitti tra organizzazione e gruppi di interesse collegati, ma fornisce un processo attraverso il quale è possibile costruire un rapporto comune ed una fiducia reciproca.

Infine l'ultimo strumento analizzato è la "*normativa di responsabilità delle società*", che si concretizza con il decreto legislativo il numero 231, emanato l'8 giugno 2001, e pubblicato in gazzetta ufficiale il 19 giugno del 2001 n. 140, il quale prevede la disciplina della responsabilità ammi-

nistrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300. Tale decreto dispone che le imprese siano responsabili in prima persona, in quanto persona giuridica, degli atti amministrativi commessi nello svolgimento della propria attività. Stabilisce la responsabilità amministrativa, e i principi generali della stessa. Essa, inoltre ricorda l'importanza e le linee guida della definizione dei codici etici. Prevede le sanzioni, penali e pecuniarie, come apportare le prove e i casi di esenzione da condanna. Prevede, infatti, una non punibilità dell'impresa se essa ha attuato un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi. Tale norma è innovativa perché grazie ad essa l'impresa risponde, verso tutti portatori di interessi e i terzi, compreso lo stato, degli atti compiuti non ottemperando a norme esterne o a disposizioni interne ben precise, fissate attraverso codici etici e di condotta, vincolanti internamente ed esternamente e attraverso un'organizzazione stabilita e puntuale.

L'analisi degli strumenti non può essere considerata esaustiva, estesa ed accurata, è stata realizzata con lo scopo di dare un breve completamento e concretizzazione del testo molto teorico-filosofico. Lo studio di questi, ed altri standard o mezzi di condotta etica sono ancora oggetto di studio e saranno approfonditamente trattati in altra pubblicazione.

Infine il libro si chiude con i capitoli settimo e ottavo dedicati ad applicazioni e ricerche empiriche sulla realtà toscana e con una postfazione dedicata alla cultura etica d'impresa.

CAPITOLO PRIMO

L'ETICA

1. *L'etica governo della condotta*

L'etimologia della parola "*etica*" trova le sue radici nell'antica Grecia e la sua introduzione nel linguaggio filosofico viene fatta risalire ad Aristotele, il quale fa notare che il termine "*etica*" deriva dal vocabolo «*ēthos*» (ηθου) che significa "*carattere*", "*modo di essere*", "*habitus*" "*costume*" nel senso di abitudine, consuetudine, usanza. Ma altresì riconosce e individua un significato più antico di «*êthos*», quello di "sede abituale", "*dimora*", "*residenza*", di "*luogo dove si abita*" ed è di conseguenza "*abituale*". Nella letteratura greca tale vocabolo veniva quindi solitamente usato per indicare "*il rifugio dalle fiere*" o "*le stalle*" o il "*paese abitato da uomini*"[2]. Il termine *éthos* significa dunque il complesso dei modelli di comportamento che, non scritti né precisamente formulati dalla tradizione, sono però in qualche modo da tutti riconosciuti ed apprezzati e diventano in tal senso i referenti obbligati per ogni apprezzamento che si produca nella vita comune dei comportamenti propri ed altrui.

L'*êthos* esprime un patrimonio normativo tramandato che, di fatto, condiziona l'orientamento ed il comportamento dell'uomo, ma l'*ēthos* esprime anche qualcosa di incondizionato, ovvero un'esigenza che domanda al singolo soggetto agente di agire in conformità al proprio essere. Storicamente quindi, il termine *ethos* prima di essere assunto anche quale espressione della dimensione profonda dell'essere e dell'agire dell'uomo (*ēthos*) è stato preceduto da una fase che lo vedeva legato esclusivamente

[2] Questo significato arcaico di *êthos* è stato sottolineato soprattutto dal filosofo Heidegger nella sua "*lettera sull'umanesimo*", il quale si pone come obiettivo quello di dimostrare che l'*etica* è «*la riflessione che afferma la dimora dell'uomo nell'essere*» (Heidegger, "Lettera sull'Umanismo", 1997).

Cristiano Ciappei, Debora Ninci. 3.1: Gli aspetti etici del governo imprenditoriale : ETICA DI IMPRESA : considerazioni teoriche ed evidenze cliniche.ISBN-10: 88-8453-430-5 (online), ISBN-10: 88-8453-431-3 (print)

alle abitudini ed alle consuetudini di un popolo (Gherri, www.dvara.net/HK/gherri.asp del 2003).

In latino non si è recepita l'evoluzione contenutistica del termine e lo si è tradotto semplicemente col vocabolo *mos-mores*, dando risalto al significato di costume di un determinato popolo.

È doveroso precisare inoltre che la parola "*ética*" (εθικη) ha un senso lato e significati più ristretti. In senso lato essa coincide con la *filosofia della pratica*, che vuole assumere nel suo complesso l'operare umano nella volontà, a prescindere da ogni specifico valore che lo qualifichi diversamente. Include, così, tutte le sue determinazioni e comporta tutti i valori che comunque si possono riferire al volere e all'azione dell'uomo nel mondo.

Nell'uso comune il termine "*etica*" non assume però un unico e omnicomprensivo significato, ma si scinde e articola in molti significati diversi. In genere, lo si utilizza per indicare i principi che governano la condotta di un individuo o di un gruppo. Il termine "*etica personale*", infatti, viene usato con riferimento alle regole secondo cui un individuo vive la sua vita personale, ed il termine "*etica professionale*", "*deontologia*", con riferimento al codice che guida gli atti della condotta di un professionista (tesi Guadalti, capitolo I, p. 1 1988/1989).

L'*etica professionale* o *deontologia professionale* è quindi il "*dover essere*" e può essere diviso in due sotto categorie: la prima che fa riferimento alle scienze delle cose "*osservate*", scienze storiche e sociologiche; e la seconda che si riferisce alle scienze delle cose "*da osservarsi*", ovvero di norme che regolano la condotta umana. Ad ogni tipologia scientifica corrisponde una propria logica, un proprio metodo, un proprio oggetto formale, così la *logica della filosofia* è *enunciativa*, *ratio cognoscibilium* e *ratio cognoscendi*, la *logica della tecnologia è fattiva*, *ratio factibilium* e *ratio faciendi*, e infine la *logica della deontologia è storica per il passato*, *ratio actorum* e *decisionale per il futuro*, *ratio agibilium* e *ratio agendi*. La *logica deontica* applicata al futuro può essere chiamata anche *logica normativa* ed essere esplicata ed esplicarsi in: *Etica*, *Morale*, *Diritto* (Gherri, www.dvara.net/HK/gherri.asp del 2003).

Anche fra gli studiosi che in epoche diverse hanno affrontato l'etica filosofica si riscontra un'analoga molteplicità di punti di vista. Una delle divisioni ideologiche più marcate si ha tra coloro che ritengono l'etica un'*opinione soggettiva* di uno o più individui in un dato momento storico e chi la ritiene invece una *scienza oggettiva*, che assume tutte le caratteristiche della norma.

L'etica si specifica, quindi, in due ulteriori profili quello di «*etica soggettiva*» e quello di «*etica oggettiva*» o anche chiamata «*intersoggettiva*».

L'*etica soggettiva* si sostanzia nel riferimento del volere dell'azione dovuta e nel sistema generale dell'etica è la "*morale*".

L'*etica intersoggettiva* assume il volere o l'azione in relazione ad altri voleri o azioni, instaurando una delimitazione o una correlazione: l'azione di un soggetto è permessa in quanto vi corrisponde un dovere o un'obbligazione altrui. L'*etica intersoggettiva* è, sempre nel sistema generale dell'etica, il *diritto* ("Enciclopedia filosofica" del centro studi di Gallarate, vol III).

Sulla base dell'*etica* ciascuno decide cosa fare e come comportarsi, nei confronti degli altri, della natura, degli animali, e altresì nei confronti di se stesso in base a un dover essere fondato su *identità*, *valori*, *norme* e *convenienze* contingenti alla situazione.

L'etica certamente influenza l'agire e le scelte degli individui, una struttura etica potrà fornire il metodo da adottare per prendere una decisione particolare, ma nessun sistema etico dirà mai a nessuno cosa esattamente fare, in tutte le possibili circostanze: mediare e cercare un compromesso oppure puntare alla rottura, imporsi di fare un sacrificio personale, approfittare di un vantaggio a scapito di qualcos'altro o qualcun altro, oppure rinunciare, e altresì stabilire come comportarsi con i propri dipendenti, clienti e vari portatori di interessi. (Zaquini, "L'etica cos'è" in www.laretedeimovimenti.it del 05 marzo 2003).

1.1 L'etica come sfera del discorso

L'etica è una sfera del discorso di motivazione e di condotta che come altre accompagna la nostra vita quotidiana. I materiali primari della teoria filosofica derivano quindi dall'esperienza comune. L'etica in quanto sfera del discorso fornisce concetti e stili di riflessione con cui comunicare e descrivere le situazioni incontrate e i fatti che accadono. Sono riconosciuti nel volto o nei gesti delle persone i tratti della sincerità o dell'ipocrisia, le azioni coraggiose o pusillanimi, i pensieri aperti o ottusi. Ciascun comportamento non solo viene recepito, elaborato e giudicato, ma va a stimolare sentimenti di approvazione e disapprovazione che culminano nel disgusto crescente per le ingiustizie e nell'offesa intima per le discriminazioni.

È il mondo che tocca la sensibilità umana nella sua totalità, che colpisce per il suo aspetto morale, ma è l'etica che fornisce alla stessa sensibilità tutti i concetti utili a descrivere la vita e le cose. Non solo alcuni concetti, come quelli di obbligo, di bontà o di virtù, esprimono una visione morale, ma nelle parole di una qualsiasi persona ogni descrizione della vita può diventare lo strumento di espressione di un senso morale delle cose. Nel giudizio morale comune, infatti, i concetti o i principi etici astratti non si utilizzano, essi vengono sostituiti da una molteplicità di espressioni diverse, dove il punto fondamentale è quello di mettere in luce aspetti disparati talvolta anche trascurati e di comunicare emozioni particolari e intense.

L'etica, in realtà, presenta un'articolazione concettuale, ma ciò non è mostrato nell'uso verbale degli attori morali, o attraverso l'impiego di concetti canonici, oppure ancora attraverso l'uso di un linguaggio che renda espliciti gli impegni e le valutazioni morali. Non è, quindi, possibile né esaustivo rappresentare l'etica solo come una sfera del discorso, in quanto ciò ne offuscherebbe il suo *ruolo pratico* nella vita dell'individuo morale.

L'etica non offre solamente uno stile di descrizione del mondo, ma costituisce anche il modo di reagire riflessivamente agli eventi interrogandosi su cosa si deve fare e su come si debba vivere. L'etica è quindi caratterizzata come una *sfera del discorso* nella quale vengono difese la scelte umane, nella condotta, nei sentimenti, nei pensieri. Abbandonare l'etica, se ciò fosse realmente possibile, significherebbe abbandonare l'esigenza di fornire una difesa delle proprie azioni di fronte a se stessi e agli altri.

L'etica indi non è solamente una teoria sul mondo ma *è un aspetto con cui gli esseri umani abitano nel mondo* (Donatelli, 2001, p. 8).

Quando gli individui si domandano che vita devono vivere, che tipo di persone devono essere, che condotta devono seguire, stanno cercando da un lato una *giustificazione*, cioè una risposta che dica loro cosa è giusto fare, e dall'altro una *motivazione*, ovvero cercano di appurare se sono realmente motivati a fare quella cosa. La necessità di individuare una *giustificazione* è legata al fatto che le considerazioni morali devono essere in grado di fornire ragioni per agire o governare se stessi e altresì devono essere dotate di una concreta razionalità. Devono cioè possedere i requisiti di coerenza e sostenibilità tra ciò che è giudicato giusto e ciò che può essere concretamente compiuto. *Giustificazione* e *motivazione* sono caratteri distinti nell'etica, ma connessi nella sua dimensione pratica. Entrambe, *giustificazione* e *motivazione,* coinvolgono un insieme di tesi, le prime sulle procedure di definizione del *ragionamento morale*, le seconde sulla *motivazione morale* (Donatelli, 2001, pp. 7-9).

La *giustificazione* di una convinzione morale può mettere in luce diversi aspetti come: la connessione tra le ragioni morali e la razionalità strumentale, la relazione tra ragioni e conseguenze delle azioni, l'universalità delle ragioni morali, la relazione tra ragioni e la risposta effettivo-desiderativa dell'agente, e la relazione tra ragioni e virtù personali dell'agente. Questi aspetti contribuiscono a fissare il significato o il ruolo espressivo delle nozioni etiche (descrizione e spiegazione della natura, della riflessione e della pratica della morale, ovvero la metaetica) e a dare una risposta alla domanda su cosa si deve fare (etica normativa). Inoltre, la *giustificazione morale* è legata ad altre presupposizioni che riguardano il *contenuto* dell'etica, esistono infatti delle caratteristiche essenziali condivise nella pratica che forniscono criteri di identificazione dell'etica (Donatelli, 2001, pp. 11-12).

1.1.1 Il "ragionamento morale"

Quando una certa azione è considerata giusta o sbagliata, non viene espresso un semplicistico atteggiamento personale, poiché quanto sostenuto si presta ad essere sorretto e difeso da *ragioni*. Ragioni che possono assumere forme differenti, possono ad esempio consistere in un "*ragionamento deduttivo*", tramite il quale l'affermazione morale viene messa in relazione ad un'affermazione più generale, oppure possono consistere in una forma di "*ridescrizione della situazione*", tramite la quale viene modificato il modo di vedere e di esprimere un giudizio morale.

Vi sono, quindi, diversi modi attraverso i quali le considerazioni morali offrono *ragioni*, in ciascuno è possibile identificare forme di ragionamento morale, che argomentano il passaggio da una posizione all'altra. Il ragionamento morale può riguardare la singola persona, ma può riguardare anche gli altri, poiché l'etica ha al contempo una *dimensione personale* e una *dimensione sociale*.

Questi diversi modi sono riconducibili a cinque teorie: *teoria della scelta razionale*, *teoria dell'utilitarismo*, *teoria razionalistica*, *teoria del sentimentalismo*, *teoria della virtù*.

Alla domanda, quale tipo di autorità esercitano le ragioni morali e come le considerazioni riescono a giustificare una linea di condotta e un modello di vita, è necessario innanzitutto ricordare che la condotta dell'individuo è guidata da una pletora di motivazioni che trovano origine da un desiderio inestinguibile. È possibile affermare, quindi, che ogni individuo ha ragione di compiere un'azione come mezzo per soddisfare i propri bisogni, e che arriva a tale decisione attraverso un "*ragionamento strumentale*". I bisogni economici non sono tuttavia l'unica cosa che muove la persona, vi sono bisogni intimi e privati che hanno un ruolo decisivo nel fornire una giustificazione alle azioni. Inoltre, nell'agire in modo etico, si deve tener conto che non esistono solo i propri bisogni, ma anche gli altrui. L'individuo, quindi, ha come unica possibilità di realizzare i propri interessi comportandosi altruisticamente, quella di collaborare con gli altri (teoria *della scelta razionale*).

Gli interessi degli altri, inoltre, possono entrare nelle considerazioni razionali di una persona, attraverso la ricerca di un punto di vista imparziale che si distanzia dalle passioni e dai legami e che comporta una pari originalità della soddisfazione di tutti. La ragione qui impone a ciascuno di soddisfare il maggior numero di interessi indipendentemente da chi ne sia il portatore (teoria *dell'utilitarismo*).

Un ulteriore modo con cui gli interessi altrui possono entrare nelle considerazioni di un individuo, è come "*comportamento prudenziale*". La persona prudente agisce semplicemente in conseguenza di una con-

siderazione legata ad un bisogno che si manifesta in conseguenza di un accadimento qualsiasi. La ragione è data, quindi, dalla conoscenza del bisogno futuro. Nelle persone morali, che hanno autentici interessi morali, accade qualcosa di analogo, poiché per loro la semplice conoscenza dei bisogni altrui costituisce ragione per contribuire a soddisfare tali bisogni. È possibile allora dedurre che nella moralità è la semplice ragione che, in assenza di desideri, spinge a soddisfare i desideri altrui (teoria *razionalistica*). Un aspetto della ragione morale è un *anelo universalistico*, e richiede di compiere un'azione non perché questa soddisfa il desiderio di qualcuno, ma semplicemente perché quell'azione si raccomanda a qualsiasi individuo ragionevole. (Donatelli, 2001, pp. 14-19).

Tra le fonti della giustificazione etica (morale), i bisogni svolgono un ruolo importante, sono collegati ad un "*ragionamento strumentale*", e sono considerati la "*spinta*", ciò che da avvio al meccanismo del ragionamento, per questo il desiderio è concepito come invariabile. In questo caso il peso della spiegazione, della giustificazione morale, viene fatto ricadere sulla ragione e sul suo ruolo, i quali devono ricostruire il ragionamento morale allargando in modo appropriato il suo oggetto. Ma il problema della giustificazione morale può essere osservato da un'ottica diversa, e cioè ponendo il peso della spiegazione non sul ragionamento, ma sulla spinta su cui opera il ragionamento. Tra gli individui vi è un bisogno innato di essere in relazione tra loro, con forme diversissime a seconda delle proprie esigenze, degli affetti, del carattere e anche del luogo e dell'epoca in cui vivono. Il perseguire gli interessi degli altri è in questo caso legato al fatto che interessa il bene degli altri (teoria del *sentimentalismo*) (Donatelli, 2001, p. 21).

Se, inoltre, ciò che un individuo decide di fare dipende dalle propensioni emotive e pratiche che lo caratterizzano, egli compie azioni giuste distinguendole da quelle altruistiche perché possiede e fa uso di *virtù* che guidano il suo comportamento. La fonte delle ragioni pratiche risiede quindi nelle *virtù*, particolari disposizioni del carattere a reagire ed agire in modo appropriato quando le circostanze lo richiedono (*teoria della virtù*) (Donatelli, 2001, p. 22).

1.1.2 La "motivazione morale"

La *motivazione* riguarda l'efficacia pratica delle considerazioni morali, ovvero ciò che consegue dall'assumere una posizione morale relativamente alla sfera dei sentimenti, della volontà e della condotta. Così concepita essa si distingue in modo netto dalla *giustificazione*. Da una parte vi è ciò che rende moralmente giustificata un'azione, dall'altra ciò, la questione, che spinge a comportarsi in modo conseguente alle consi-

derazioni morali. I fattori che possiedono una tale forza motivante, come anche i motivi, possono dare una spiegazione del perché si agisce in un determinato modo. Le persone possono essere spinte ad agire da innumerevoli motivi, ma ciò che è realmente importante, è che, le stesse, possano controllare e verificare che le proprie scelte siano quelle giuste, e solo l'etica (la morale) può dare questa risposta.

Può accadere che tra considerazioni morali e motivazione ad agire vi sia solo una relazione contingente, cioè esterna, poiché la motivazione non dipende dalle considerazioni morali stesse ma da altri fattori concomitanti, come desideri, abitudini acquisite e sanzioni esterne. In questo caso per rendere conto della motivazione morale si devono scindere *considerazione morale* e *motivazione*, e ancorare i motivi a fattori diversi dalla morale (teoria dell'"*esternalismo*" della *motivazione morale*)[3].

Alcuni studiosi rifiutano però la separazione netta tra motivi e ragioni giustificatrici, in quanto le ritengono indispensabilmente connesse. All'interno di tale pensiero si sono sviluppate due correnti. Da un lato vi è quella che riunisce le teorie che rifiutano la nozione stessa di ragione, concepita in termini indipendenti dall'assetto motivazionale del soggetto e riconducono le ragioni ai motivi. Ivi le considerazioni morali sono connesse necessariamente con la motivazione[4] (prima teoria "*internalista*" della *motivazione morale*). Dall'altro quella che canalizza coloro che ritengono possibile rifiutare la separazione tra i due fattori, riconducendo il ruolo motivante ed esplicativo solamente alle ragioni, la cui forza non dipende da alcun desiderio di un soggetto. Al contrario ivi le considerazioni morali sono ragioni che hanno soltanto un influsso motivazionale[5] (seconda teoria "*internalista*" della *motivazione morale*) (Donatelli, 2001, pp. 26-27).

1.2 La responsabilità etica: l'etica sociale

A ciascun agente viene attribuita una *responsabilità etica*, ciò significa che ha ed è riconosciuto titolare di una responsabilità *etica individuale*,

[3] Alcune versioni dell'*utilitarismo* sostengono che l'etica, poiché stabilisce ciò che è giusto fare, non interviene direttamente a guidare la condotta, ma agisce solo indirettamente per modificare abitudini e procedure di decisione e di motivazione. Anche la "*teoria della scelta razionale*" definisce una separazione tra motivazione e considerazione morale. Ivi, quest'ultima è spiegata come una serie di particolari richieste della razionalità non morale.

[4] Nella concezione *sentimentalistica* le considerazioni morali sono i sentimenti di approvazione e/o disapprovazione e sono considerati motivanti.

[5] Il *razionalismo* sostiene che vi possono essere ragioni che non ricevono alcuna spinta da parte dei desideri. Mentre come accade nel *comportamento prudenziale*, le ragioni operano come motivi della condotta.

una *personale* e una *ambientale*, alle quali potrà sottrarsi solo in situazioni particolari e per cause *di forza maggiore*.

La responsabilità *etica individuale* richiede che il soggetto debba curarsi non solo del prossimo, ma anche di se stesso. Ciò si verifica quando massimizzare i propri desideri, diviene scopo e unico contenuto della vita. Questo può sembrare una giustificazione morale dell'egoismo, ma così non è perché l'egoismo non è solo l'affermazione di sé a scapito degli altri, ma è anche il fallimento della vita interiore a vantaggio dell'apparenza.

La responsabilità *etica personale* riguarda invece il comportarsi interpersonalmente, verso l'altro, in modo umano e rispettoso.

La responsabilità *etica ambientale* chiede all'individuo di sentirsi responsabile per le cose che non sono formalmente di qualcuno, come il mare, il cielo ecc. Responsabilità che ha incontrato numerose difficoltà nel passato, che l'umanità a cercato di superare con un progressivo processo di appropriazione degli uomini, i quali oggi considerano l'ambiente un partner da rispettare e onorare, da utilizzare, ma non da sfruttare indiscriminatamente.

L'*etica sociale,* si differenzia dall'etica privata, in quanto prende in considerazione quell'aspetto delle responsabilità derivanti dalle relazioni fondamentali nel quale l'uomo è collocato. Relazioni che sono sempre mediate da istituzioni sociali, all'interno delle quali prendono forma e si perfezionano.

Questa distinzione non deve però condurre a una separazione netta, poiché tra il *campo personale* (ma anche individuale e ambientale) e quello *istituzionale* vige un rapporto di interdipendenza, dove l'uno può ostacolare o favorire l'altro nella creazione di rapporti interpersonali. L'*etica sociale* può svolgere quindi il suo compito in modo adeguato se riesce a integrare al suo interno l'etica individuale, personale e ambientale.

L'etica sociale si occupa in senso universale di favorire la vita responsabile di singoli, di gruppi, di società in tutti i settori dell'esistenza umana, e cerca di rendere possibile un comportamento individuale, personale e ambientale eticamente responsabile anche all'interno dei rapporti istituzionalmente mediati. A. Rich afferma che «*l'etica sociale è la teoria e la prassi di un'esistenza responsabile dell'uomo nel rapporto con il prossimo e con l'ambiente, nella misura in cui questo rapporto non ha un carattere diretto ma è mediato da istituzioni sociali*» (Rich, 1993, p. 72).

2. *I caratteri dell'etica*

L'etica ha come punto di partenza e fonte dei suoi dati l'*esperienza,* intesa come contatto dell'uomo con il mondo, con se stesso e con gli altri

uomini, contatto che avviene grazie alla cooperazione tra l'intelletto e i sensi.

Una versione così totalizzante dell'etica rischia di essere incompatibile con la riflessione moderna e contemporanea sull'agire umano. Pur concordando su tali assunti qui si preferisce parlare di *governo* lasciando all'etica un ruolo di prassi ordinatrice. La prospettiva *olistica* viene comunque recuperata nella considerazione che le virtù umane emergono a livello di governo complessivo dell'agire e del vissuto.

Quindi se le virtù emergono solo nel governo dell'agire, l'etica nel modello proposto presiede in particolar modo alla *giustizia*, alla *politica*, alla *temperanza*, alla *strategia*, alla *prudenza*, all'*organizzazione*, alla *fortezza*.

Luño, delinea sulla base della cooperazione tra intelletto e sensi, tre caratteri dell'etica filosofica che sono: *pratico*, *speculativo* e *normativo*.

Afferma che l'etica è anzitutto una *disciplina pratica*, perché la moralità degli atti umani non è indipendente dall'agente in quanto tale, ma è reale solo in quanto realizzata dall'uomo, e non perché appartiene a una realtà indipendente da esso (come per esempio gli astri e il loro movimento). L'etica, quindi, è soprattutto oggetto realizzazione e non solamente di contemplazione, e il suo obiettivo non è soltanto la capacità di valutare la moralità delle azioni, ma soprattutto quello di aiutare l'uomo a concretizzarla nelle sue azioni. San Tommaso d'Aquino in un passo del suo commentario all'"*Etica Nicomachea*"[6] scrive che l'etica vuole dirigere gli atti liberi al *bene perfetto* o *fine ultimo* della persona o, parimenti, dirigere le azioni umane dal punto di vista del bene in senso assoluto (S. Tommaso d'Aquino, 1964, lib. I lect. 1 nn. 2-3).

L'etica filosofica è, quindi, un sapere pratico non solo perché ha per oggetto le azioni, ma perché è un sapere che guida le azioni. Ne segue che l'interesse primario dell'etica non è la fattualità psicologia o sociologica delle azioni morali, ma è l'agire in quanto libero. L'etica, infatti, formula dei giudizi di valore e delle norme di comportamento dotate di validità assoluta, con lo scopo di orientare l'esercizio della libertà personale verso il bene della persona umana.

L'etica è anche una *disciplina speculativa*, perché deve essere razionale e filosoficamente fondata e ciò presuppone un'indagine conoscitiva sulla natura della morale, della giustizia e della virtù ad un livello *logico-deduttivo*, cioè *speculativo*. I giudizi e le norme etiche devono non solo essere razionali, fondati filosoficamente, e non imposti in modo arbitrario, ma devono anche appoggiarsi sulla verità. Ciò significa che la determinazione del valore delle azioni umane si fonda sulla conoscenza di ciò

[6] Opera postuma, dove Aristotele sottolinea il carattere pratico dell'etica.

che costituisce la pienezza della condizione umana, anche se ciò non vuol dire che gli uomini con poche conoscenze teoriche non possano a volte percepire in modo più chiaro e sicuro di altri ritenuti saggi.

L'etica è infine una *disciplina normativa* perché «*stabilisce virtù e norme di valore assoluto ed incondizionato, il cui valore non dipende da norme stabilite da nessun'altra scienza pratica*» (Luño, 1990, p. 14), ciò a differenza di ciò che accade in altre scienze come la medicina, la logica o il diritto fiscale, che stabiliscono norme di condotta il cui valore è condizionato all'ambito nel quale si trovano e al fine a cui tendono.

3. *L'oggetto e lo scopo dell'etica*

L'etica filosofica si configura come «*una riflessione sistematica e criticamente elaborata il cui fine è formulare norme e criteri di giudizio che siano di orientamento nell'esercizio responsabile della libertà personale*» (Luño, 1990, p. 9). Da questa definizione, si può enucleare il concetto di *oggetto* e di *scopo* dell'etica filosofica.

3.1 L'oggetto dell'etica

In generale, l'oggetto dell'etica può essere analizzato da due punti di vista: *materiale* e *formale*.

Con il termine "*oggetto materiale*" di una disciplina filosofica, si intende la realtà che ne costituisce l'oggetto di studio. Nel caso specifico, l'oggetto materiale dell'etica è costituito dalle azioni umane, le quali si distinguono a loro volta in "*atti umani*" e "*atti dell'uomo*".

I primi sono quelli che derivano dall'uso cosciente della razionalità e della volontà: grazie a tali caratteristiche, gli *atti umani*, quelli cioè che l'uomo è padrone di compiere o di omettere, sono azioni libere, suscettibili di giudizio, proprio perché derivano da una decisione che è, o dovrebbe essere, meditata. Se l'azione non è preceduta da alcuna riflessione, tali atti, se giudicati "*buoni*", lo sono solo per pura casualità, se giudicati "*cattivi*", lo sono a causa di un comportamento omissivo da parte dell'agente (nella fattispecie, si avrebbe un'omissione di riflessione) e risultano pertanto ascrivibili all'agente stesso.

Gli *atti dell'uomo*, invece, sono costituiti da tutti quegli atti di natura fisiologica non controllabili dall'agente né derivabili dall'uso cosciente della razionalità e della volontà. Tali atti, quindi, o sono semplicemente dei processi nei quali l'uomo non può intervenire come lo sviluppo fisi-

co, la circolazione sanguigna, il battito cardiaco; oppure, nel momento in cui avvengono, non è presente la conoscenza necessaria o la volontarietà dell'agente.

Risulta evidente che solo gli atti umani possono essere oggetto di un giudizio morale, tanto che si usa indicarli con il verbo "*agire*" per distinguerli dagli atti dell'uomo che invece si indicano con il verbo "*accadere*"[7].

Il criterio distintivo di questi due tipi di atti è quindi l'essere o meno *atti propri dell'uomo* in quanto tale. Proprietà che però non fa riferimento alla sostanza o al contenuto dell'azione, ma al modo di agire, ovvero al modo in cui l'uomo svolge l'azione: *è umana solo l'azione compiuta liberamente*.

L'"*oggetto formale*" di una disciplina filosofica indica l'aspetto o la proprietà dell'oggetto materiale di cui la stessa si occupa. L'oggetto formale dell'etica è rappresentato dalla "*moralità degli individui*", o meglio, coerentemente con la distinzione appena evidenziata, dalla "*moralità degli atti umani*". Studiare la moralità degli atti umani significa giudicare se essi sono "buoni" o "cattivi", cioè giudicare l'aspetto o la proprietà dell'oggetto materiale preso in considerazione. L'oggetto formale è quindi una *qualità reale* delle cose, che non deve essere visto come un semplice modo di considerarle. La moralità è infatti una dimensione reale ed essenziale dell'azione umana e non soltanto un modo di vagliarla (Luño, 1992, p. 9).

La bontà o malvagità delle azioni umane non si identifica con qualità naturali che la persona pone nell'agire, ma si individua nell'attuazione di una decisione libera o meno. Sant'Agostino parlava della virtù morale come del "*buon uso della libertà*" (S. Agostino, 1963, (I), lib. I, cap. 9, 6; ML 32, 598), dicendo che: «*è per essa che si vive rettamente e nessuno può usarla con fini malvagi*» (S. Agostino, 1994, lib. I, cap. 19; ML 32, 1268). San Tommaso d'Aquino affermava che: «*solo chi ha una volontà buona è buono in senso assoluto, poiché grazie ad essa utilizzerà per fare il bene tutte le sue risorse*» (S. Tommaso d'Aquino, 1965, (I), q. 1, a. 5, c.). Kant sostiene che: «*non vi è nulla nel mondo che possa essere considerato buono se non la buona volontà*», e giustifica questa sua affermazione adducendo motivazioni uguali alle precedenti (Kant, 1990, (II), p. 65).

L'impostazione *normativista*, impone di individuare un metro di giudizio che permetta di distinguere un atto come "buono" o "cattivo" in modo oggettivo e assoluto (Luño, 1992, p. 6 ss.). Un metodo che consenta di discriminare in modo inequivocabile un atto giusto da uno sbagliato, può essere la messa a punto di una scala di valori.

[7] Luño inoltre distingue gli atti umani in "*eliciti*" ed "*imperati*". I primi sono quelli che procedono immediatamente dalla volontà (amore, desiderio, odio); i secondi quelli la cui attuazione si esplica in modo mediato (parlare, lavorare, colpire) (Luño, op. cit. p. 6)

Secondo Velasquez, l'oggetto dell'etica è costituito dai *giudizi morali* coinvolti nelle decisioni morali. Tali giudizi possono distinguersi in *normativi* e *non-normativi*. I primi sono affermazioni che implicano che qualcosa è buono o cattivo, giusto o sbagliato, migliore o peggiore, esprimendo in tal modo dei valori ed indicando un atteggiamento favorevole o sfavorevole ad uno stato di cose. I giudizi normativi costituiscono pertanto una guida per l'azione, nel senso che normalmente hanno lo scopo di influenzare, nel presente o nel futuro, il comportamento umano (Velasquez, 1996, p. 41).

I *giudizi non-normativi*, invece, sono neutrali rispetto ai valori: pur facendo riferimento ad un certo stato di cose, si astengono dal giudicarlo buono o cattivo, giusto o sbagliato, favorevole o non favorevole. Mentre questi giudizi non intendono assumere un ruolo "*guida*" per le azioni umane, ma "*descrivono*" semplicemente un certo stato di cose, i giudizi normativi "*prescrivono*" un certo comportamento di fronte ad un certo stato di cose.

A questo punto, risulta evidente che l'oggetto dell'etica riguarda anche lo studio dei giudizi normativi e, in particolare, di quelli che riguardano ciò che è moralmente giusto o sbagliato, moralmente buono o cattivo. In altre parole, *l'oggetto dell'etica è costituito dai giudizi morali*.

Per capire meglio il significato di tale affermazione, è utile notare come i termini normativi "*giusto*" o "*sbagliato*", "*buono*" o "*cattivo*", siano generalmente utilizzati in base a qualche criterio di giudizio implicito o esplicito.

Quando una decisione viene definita moralmente giusta o sbagliata, o moralmente buona o cattiva, *i criteri* su cui il giudizio si basa sono criteri morali. Una decisione costituisce quindi un problema etico, quando è presa in conseguenza di una riflessione morale ovvero quando suscita la domanda, se essa violi o meno dei criteri morali.

I criteri morali si distinguono per alcune caratteristiche ben precise:

- riguardano questioni che hanno serie conseguenze sul benessere o la felicità degli uomini, si riferiscono cioè a quei comportamenti che possono seriamente danneggiare o favorire gli esseri umani;
- non possono essere stabiliti, né trasformati dalle decisioni di qualche autorità riconosciuta;
- godono di una posizione di precedenza rispetto all'interesse personale, per cui se una persona ha l'obbligo morale di compiere una certa azione, si presume che la esegua anche se ciò contrasta con il suo interesse;
- si basano su un punto di vista imparziale che, trascendendo gli interessi personali, raggiunge una prospettiva "universale", in cui gli interessi di ciascuno sono considerati di pari importanza.

Per quest'ultimo motivo, ciò che distingue l'etica come disciplina filosofica dalle altre discipline che si occupano di realtà morali è la cosiddetta prospettiva della totalità, che spinge gli studiosi a porsi domande universali ed a riflettere sul significato ultimo e profondo della totalità che circonda l'uomo (Luño, 1992, p. 4).

3.2 Lo scopo dell'etica

Scopo dell'etica è dare un compimento propriamente umano ad un vissuto che cerca la pienezza dell'essere nell'affermazione dell'identità, dei valori e nel rispetto delle norme. Scopo della riflessione etica è lo sviluppo della capacità dell'individuo di ragionare su problemi morali, di risolvere conflitti tra valori inconciliabili (Sacconi, 1991, p. 41) e di fornire, non un "manuale" che per ogni problema morale preveda la giusta soluzione (Bowie, 1990, p. 27), ma una metodologia che consenta ad ogni individuo di porsi "*dal punto di vista dell'etica*" quando è chiamato a prendere determinate decisioni.

Nel momento in cui il concetto di etica filosofica viene applicato alla realtà delle imprese, si manifesta in tutta la sua evidenza l'impossibilità di redigere un insieme di criteri sulla cui base classificare il comportamento dell'impresa come giusto o sbagliato. L'etica d'impresa non può costituire una raccolta di ricette strategiche, ma è semplicemente un'occasione per riflettere su certi aspetti della strategia che sovente vengono sottovalutati, se non addirittura ignorati.

4. *Una distinzione tra etica e morale*

È necessario fare una precisazione sul significato di due termini che spesso vengono utilizzati come sinonimi e intercambiabili: "*etica*" e "*morale*". "*Etica*" deriva dal greco (ηθου) "*êthos*", che vuol dire "*costume*", "*Morale*" viene dal latino "*mores*", e ha lo stesso significato[8]. Considerato

[8] Ivi non si tratta, di "*scienza dei costumi*" in senso descrittivo, cioè di oggettivistica e moralistica descrizione, ma di scienza della volontà, dell'azione umana, del comportamento, in quanto in esso viene rilevato un principio investito da un valore che lo fa corrispondere ad un dovere. Questo perché l'uomo impegna la propria libertà in una profonda spiritualità e nella propria radice metafisica. Potrebbe anche essere possibile individuare una "scienza dei costumi" effettivamente praticati in un dato luogo e in un dato tempo, da questo o quel popolo, studiando così l'effettivo modo di agire dei gruppi umani, e i motivi contingenti che lo ispirano, senza però che dai fatti si risalga ai principi e ai valori. Questa è la scienza che Kant definiva "*scienza dei costumi*" e che oggi è chiamata "*etologia*" o "*etografia*".

il fatto che la *morale* è una parte della più ampia *etica*, solo usando "*etica*" in un senso più ristretto, è possibile sostituirla con il sinonimo "*morale*" (Aa.Vv., 1979, vol. III).

Nel latino, come nel greco antico, non esiste nessuna parola correttamente traducibile con il termine "*morale*", salvo che non venga "ritradotto" in latino, o in greco, tale termine. "*Morale*", infatti, deriva etimologicamente da "*moralis*", ma "*moralis*", come il greco "*ethikos*", significa "*attinente al carattere*", dove il carattere di un uomo non è altro che la sua propensione a comportarsi sistematicamente in un modo piuttosto che in un altro. Inoltre negli usi originari "*la morale*" non è contrapposta ad *espressioni prudenziali* o *egoisticamente interessate*, né ad espressioni *legali* o *religiose*. Il termine a cui si avvicina di più nel significato, è forse "*pratico*". Nella propria storia la parola "*morale*" viene usata da prima come parte dell'espressione "*virtù morale*", poi diviene indipendente con la tendenza a restringe il suo significato.

La cultura cattolica ha conservato comunque l'equivalenza che i due termini avevano in origine, usandoli indifferentemente, salvo sfumature irrilevanti. Da parte protestante e nel linguaggio filosofico moderno, si è stabilita una distinzione tra l'etica, che studia i principi e i criteri del giudizio morale, e la morale, che tratta piuttosto delle prescrizioni sui consumi ammessi in un'epoca e in una società determinante. *L'etica viene quindi considerata come responsabilità, mentre la morale è concepita come intenzione* (Pinckaers, 1985, p. 332; e Ferri, 1993/1994, p. 47).

Zaquini preferisce interrogarsi sulla differenza tra istinto morale ed etica, elementi che influenzano il comportamento dell'individuo e che sono modificabili, anche se con modi e tempi diversi. L'*istinto* è legato alla struttura genetica della specie, la *morale* è legata alla religione o all'educazione ricevuta nella prima infanzia. Di conseguenza, i precetti morali sono vissuti dagli individui come fossero "*istintivi*", benché non lo siano, se viene considerata la specie umana. L'*etica* al contrario è conseguenza di una costruzione filosofica volontaria e cosciente, e ciò vale anche quando, questa attività razionale ha una connotazione teologica[9] (Zaquini, 17 marzo 2003).

Oggi "*etica*" e "*morale*" difficilmente vengono trattate disgiuntamente, sono, infatti, considerate due prospettive complementari attraverso le quali affrontare lo stesso tema del "*dover essere-agire*" umano nei suoi presupposti fondazionali (l'etica) – "*momento metaetico*" – e contenutistici (la morale) o -"*momento assiologico-normativo*". La riflessione più

[9] Derivante ad esempio dall'etica protestante come frutto di riflessioni dei riformatori: Lutero, Calvino, Zwingli o altri; o dall'etica cristiana in qualità di frutto dell'opera di teologi diversi a partire dai padri della Chiesa.

analitica in proposito attribuisce all'*etica* la competenza sui presupposti del "*dover essere-agire*" da parte dell'uomo e sulle condizioni strutturali del suo "*poter essere-agire*"; allo stesso tempo la *morale* indaga non tanto la *praticità* della condotta umana, cioè le "*norme*" e la loro attuazione concreta, quanto i suoi contenuti valoriali (Gherri, settembre 2003).

Gherri realizza una distinzione tra *etica* e *morale* puntuale, afferma che l'*etica* ha per oggetto l'attività umana considerata in se stessa e nel suo valore intrinseco: *come "agere" e non come "facere"*; è la ricerca del criterio, o dei criteri per valutare le azioni umane. L'etica studia l'attività umana e il suo fine ultimo, che è la piena realizzazione dell'umanità; il problema etico assume così due aspetti principali: a) il *fondamento delle norme*, b) le *condizioni che ne rendono possibile l'osservanza*. All'interno del primo aspetto si indaga circa il fondamento ed il valore dei codici, dei principi, delle leggi, delle norme e delle persuasioni morali esistenti; nel secondo si studiano le condizioni che rendono possibile l'azione morale in assoluto: il criterio di ciò che è morale o immorale nell'uomo, il fine ultimo della vita, i mezzi più adatti per conseguirlo. Il primo aspetto è preambolo necessario al secondo, mettendo sempre in discussione la morale corrente con lo scopo di depurarne metodologicamente i presupposti; come se fosse un'attività di secondo grado rispetto alla morale.

La *morale*, da *mos-mores*, costumi, comportamenti necessari all'interno del gruppo, nella concezione filosofica tradizionale è ciò che è conforme al "*costume*" approvato dalla prassi generale e come tale riconosciuto conforme al "*dover essere*". Questa concezione quasi *a-personale* non è più molto condivisa, ciò nonostante, non si nega il legame necessario della morale con la società, tanto che si afferma ancora che il "*luogo*" della morale è il rapporto tra individuo e società. Infatti riconoscere preminenza all'individuo ed alle sue motivazioni non riesce a mettere in secondo piano ed eludere il momento sociale dell'agire umano, perché l'uomo non vive da solo e non agisce da solo e per sé soltanto, ma è comunque in relazione. La morale, quindi, racchiude e condensa in sé il complesso delle disposizioni spirituali ed emotive della persona umana, e può essere considerata la scienza delle disposizioni interne e personali dell'uomo in rapporto con le loro espressioni esterne e sociali. È altresì compito della morale individuare e mediare i valori attraverso specifiche norme che i diversi soggetti possano attuare all'interno del gruppo d'appartenenza, ricevendone la dovuta approvazione sociale (Gherri, settembre 2003).

Secondo Zagrebelski la scissione dell'etica, in oggettiva e soggettiva, porta ad affermare che vi è una separazione e distinzione molto importante tra *etica* e *morale*. Dove la *morale* ha a che vedere con il retto agire dell'uomo come tale, che si preoccupa di non commettere ingiustizie, di aiutare i deboli, i derelitti i perseguitati, ecc. L'*etica* ha invece a che

vedere con il retto agire non secondo l'essere membro dell'umanità in generale, ma secondo la funzione particolare che ciascuno è chiamato a svolgere nella società. Ci sono perciò tante etiche quante le posizioni e le professioni sociali[10] (Zagrebelski, mercoledì 30 gennaio 2002).

L'analisi della distinzione tra etica e morale conduce a individuare per i due termini ruoli diversi ma complementari. La prima, infatti, può essere considerata come l'interpretazione delle dinamiche umane che permette di indicare i fondamenti di ciò che è giusto o sbagliato, di ciò che è bene o male; la "*morale*", invece, è comunemente intesa come un insieme articolato di leggi affidato in gran parte alla coscienza e all'educazione. Una semplificazione dei due termini può indicare che l'etica ragiona su che cos'è la felicità e quale è il bene per l'uomo, mentre la morale regola i comportamenti pratici che consentono di vivere correttamente perseguendo il bene. L'etica diviene spesso una riflessione sulla morale[11].

Purtroppo a causa di questa separazione sorgono continuamente conflitti tra etica e morale, ad esempio l'imprenditore che, dovendo ridurre i suoi occupati, inizia a licenziare partendo da quelli, ritenuti meno produttivi (donne e anziani), va contro il principio morale di difendere il più debole, ma forse si conforma ai principi di etica dell'impresa.

L'etica quindi talvolta può essere moralmente disgustosa, la morale eticamente insostenibile.

5. *Le teorie etiche*

Saranno prese in considerazione di seguito le *teorie etiche* che nel corso dei secoli sono state elaborate e studiate partendo da punti di vista diversi. La scissione più importante contrappone coloro che hanno dell'etica un'*opinione soggettiva* e coloro che la ritengono una *scienza oggettiva* (normativa). Fra i sostenitori della prima impostazione vi sono i "*positivisti*", con le loro varie e differenziate scuole di pensiero. Su posizioni totalmente opposte si trovano i secondi, i "*normativisti*", cioè tutti coloro che credo-

[10] Si individuano così: l'etica del magistrato che rende giustizia "senza guardare in faccia nessuno"; l'etica dell'avvocato che difende il cliente senza sabotare la giustizia, l'etica dell'uomo d'affari, che fa i propri interessi senza corrompere gli uomini politici, ma non solo aggiungo io; l'etica dell'uomo politico che cura gli interessi dei suoi concittadini senza farsi corrompere dagli uomini d'affari.

[11] L'utilizzo indifferenziato, sempre più diffuso, tra etica e morale lascia cadere oltre alla loro diversità anche ciò che permette di distinguere il *moralismo* dalla *moralità* e l'*eticismo* dalla corretta tensione *etica*. Moralità ed etica rispondono, infatti, a una concezione dell'uomo che guida ogni singola scelta, moralismo ed eticismo esprimono doveri e regole da ottemperare svuotati del significato che li giustifica e li rende ragionevoli (Santambrogio, 1998, p. 8).

no nell'esistenza di una scala di valori oggettivi o precetti oggettivamente dati ai quali i seguaci devono conformare il proprio comportamento.

5.1 La teoria positivista

L'*approccio positivista* muove dall'assunto che: «*esiste e può essere descritto tutto e solo ciò che costituisce un fatto*». Tale pensiero priva l'etica di qualunque valore normativo ed implica che ogni sua definizione sia lasciata al "*sentire*" di ciascun individuo; ciò conduce all'affermazione che: «*i valori, che sono la base dell'etica, non costituendo dei fatti, non possono esistere*». Infatti, se ragioniamo per assurdo, tale teoria ci porta ad affermare che se i valori esistono, si configurano necessariamente come *fatti* e potrebbero solo essere descritti, ma non guidare le azioni umane. Secondo i filosofi positivisti l'unica fonte legittima di conoscenza certa è data dalle scienze positive e l'unico metodo scientifico è quello *empirico*. Escludono così la possibilità di ottenere una conoscenza certa e sistematica di valori e norme morali vincolanti.

In tal modo, l'etica rimane estranea a qualsiasi tipo di applicazione, tanto che "*il sapere deve limitarsi a registrare ed ordinare i fatti verificabili per mezzo dell'esperienza sensibile, senza trascenderli in alcun modo*" (Reiner, 1972).

Si procede adesso osservando nel dettaglio le principali scuole di pensiero positiviste, che sono: "*il positivismo sociologico*" e "*l'empirismo logico-linguistico*".

5.1.1 Il positivismo sociologico

Comte elabora il *positivismo logico* nella prima metà del 1800, ma il *positivismo sociologico* si afferma successivamente, soprattutto con autori come Durkheim e Lévy-Bruhl.

Quest'ultimo nell'elaborazione dell'ideologia del positivismo sociologico, scrive: «*La scienza, per definizione, conosce ciò che è e non ciò che deve essere, la morale non può essere altra cosa che non una scienza dei costumi, il cui compito consiste nel descrivere gli usi e le valutazioni morali delle diverse società e nel conoscere le leggi che ne determinano la nascita, lo sviluppo e la scomparsa. In nessun modo l'etica potrebbe arrogarsi il compito di prescrivere delle leggi agli uomini ed ai gruppi sociali*» (Lévy-Bruhl, 1903). Il positivismo sociologico attribuisce ai fenomeni morali un'origine sociale, che l'uomo ha interiorizzato solo a causa della pressione esercitata su di lui dalla società; questo si deduce dal fatto che se

la morale dipendesse veramente dai principi fissati dall'etica, a principi diversi dovrebbe far seguito un comportamento etico diverso, cosa che invece non avviene. Il positivismo attribuisce ai fenomeni di ordine morale un'origine interamente sociale ed i valori vengono interiorizzati a causa delle pressioni esercitate sull'individuo dalla società. Se la morale dipendesse veramente da principi stabiliti dall'etica e se questa derivasse a sua volta dalla visione filosofica di fondo, a filosofie diverse dovrebbero corrispondere comportamenti etici diversi tra loro: in realtà, non avviene affatto così ed aderenti a filosofie anche molto diverse tra loro hanno comportamenti spesso assai simili.

L'attenzione che viene richiamata dai positivisti sull'incidenza della pressione sociale nella formazione morale degli individui (fattore importante che l'etica non dovrebbe certamente dimenticare), implica la negazione della moralità stessa, poiché dissolve il bene assoluto in un bene relativo, riducendosi alla conformità e agli *standard* sociali.

Dobbiamo evidenziare però che secondo il positivismo sociologico, impostare l'analisi sull'etica implica una conseguente relativizzazione dei concetti come bene e male, metodo che, se portato alle estreme conseguenze, consente di giustificare ogni tipo di comportamento ed il suo esatto contrario. Infine, la conseguenza più negativa di tale corrente di pensiero, si trova nel fatto che nega l'esistenza di una conoscenza metafisica, riducendo così l'ambito del sapere umano ai soli fenomeni che accadono e cercando di sopprimere anche ogni nozione di bene in senso assoluto delle azioni umane.

5.1.2 L'empirismo logico-linguistico

I principali studiosi dell'empirismo logico-linguistico sono: Schlick, Moore, Stevenson, Urmson, Hare, Russell, Wittgenstein, ognuno con una propria posizione etica distinta dalle altre[12].

L'ideologia sviluppata da questa scuola di pensiero afferma che la conoscenza umana si identifica ed esaurisce con l'esperienza sensibile. Ciò che discende dall'accettazione di questo principio è che le proposizioni etiche sono *non significative*, in quanto sono delle astrazioni, cioè degli allontanamenti dal piano dell'esperienza. Implica, inoltre, che l'idea stessa di valore debba essere estranea al mondo sensibile, in quanto che se

[12] Posizioni etiche tra le quali troviamo: l'*edonismo* di Schlick, l'*intuizionismo* di Moore, Princhard e Ross, l'*emotivismo etico* di Ayer e Stevenson, il *prescrittivismo* di Hare e posizioni più evolute e lontane dai presupposti del *neopositivismo logico* come quelle di Austin, Nowell-Smith, Toulmin, Hampshire, Urmson, Warnock, ecc.

ciò non fosse, i valori sarebbero definibili come fatti e, come tali, capaci solo di essere descritti e non di guidare le azioni umane dandone anche metri di giudizio. La tesi filosofica che sta dietro le molteplici espressioni logiche dei vari autori[13] è che *i valori non possono risiedere nel mondo, dato che se si trovassero in esso cesserebbero di essere valori per divenire semplicemente fatti* (parlare di fatti significa descrivere e non valutare).

L'empirismo logico-linguistico sembra però negare, oltre all'esistenza stessa dei valori etici, soprattutto la nostra possibilità di conoscerli e ciò relega l'etica ad una logica di ragionamento morale di evidente irrilevanza normativa, con il compito di definire le conoscenze morali, le relazioni fra di loro e con concetti non morali e di stabilirne l'uso legittimo.

L'empirismo, inoltre, esclude tutto ciò che non deriva interamente e in modo diretto dai sensi, ed è per questo che l'etica viene ridotta allo studio della logica del ragionamento e del linguaggio morale, perché non sembra possibile fondare razionalmente dei principi etici (o virtù) di validità universale o assoluta (Reiner, 1972, pp. 21-23).

5.2 La teoria normativista

Su posizioni contrarie a quelle dei positivisti si trovano i *normativisti*, ossia tutti coloro che credono nell'esistenza di una scala di valori oggettivi o precetti oggettivamente dati, ai quali i seguaci devono conformare il proprio comportamento. Fra questi, vi sono naturalmente tutti i pensatori che fanno riferimento ad un qualche tipo di religione; il pensiero religioso implica, infatti, l'esistenza di una scala di valori ai quali l'adepto deve tendere. L'uso stesso dell'espressione "dover tendere" mostra la normatività di questa prescrizione: la moralità degli atti umani è giudicata in base ad un codice morale che deriva da un essere superiore (Dio).

Fra gli studiosi non religiosi che sostengono la normatività dell'etica, Aristotele affermava che: «*l'etica non è una trattazione teorica, poiché noi non svolgiamo la nostra ricerca per sapere che cosa è la virtù, ma per diventare buoni*» (Aristotele, 1998).

[13] Ad esempio Moore pensa che il bene, come qualità semplice non naturale, sia indefinibile; Wittgenstein afferma che l'etica non può essere espressa, che l'etica è trascendentale. Gli emotivisti ritengono che le proposizioni etiche non siano significative perché non corrispondono a nessun fatto empirico, non ci dicono niente del mondo e pertanto non possono essere né vere né false, manifestano solamente una reazione emotiva personale. Schlick afferma che l'etica è una parte della psicologia, e per questo che il significato che si può trovare nel linguaggio morale deve essere ricondotto alla psicologia o alla sociologia. Nell'atomismo logico si considerano dotate di senso solo quelle proposizioni che esprimono relazioni logiche o matematiche astratte, e quelle che possono essere verificate dall'esperienza (come anche sosteneva Hume).

La riflessione può pertanto partire dalla definizione di etica filosofica del normativista contemporaneo Luño, secondo cui l'etica filosofica si configura come: «*una riflessione sistematica e criticamente elaborata il cui fine è formulare norme e criteri di giudizio che siano di orientamento nell'esercizio responsabile della libertà personale*» (Luño, 1990, p. 9).

5.3 La filosofia dell'essere

La filosofia dell'essere anche conosciuta come *realismo filosofico,* trova la sua voce più rappresentativa in San Tommaso d'Aquino[14]. Il *fatto morale*, ovvero il giudizio formulato spontaneamente dalla ragione umana, qualifica moralmente le nostre azioni e ad esso va unito l'impulso naturale a realizzare od omettere ciò che la ragione rispettivamente approva o disapprova.

La teoria tomista affronta il problema con l'osservazione che essere significa da una parte *l'actus essendi* ovvero l'atto di essere, l'essere come atto esistenziale o di realtà (è l'essere *ut actus*); dall'altra significa la verità della composizione realizzata dal pensiero, è l'essere come verità o l'essere veritativo (è l'essere *ut verum*). Ciò porta ad affermare che la filosofia dell'essere rispetta nel processo di fondazione l'intera ampiezza semantica dell'essere, distinguendo i suoi due significati e la loro articolazione (l'essere reale e il fondamento dell'essere come verità). Quindi per tale filosofia, fondare filosoficamente un fatto di esperienza (il fatto morale) significa spiegare la realtà (l'esistenza) di tale fatto e la causa della sua resistenza. Si tratta cioè di verificare l'esistenza di un qualcosa «*extra mentem*», spiegando perché quel qualcosa è, perché è così, e non solamente perché io posso conoscerlo, e altresì non dimentica di esaminare l'esistenza «*intra mentem*» di quel qualcosa (esistenza fondamentale per la moralità formale), tenendo ben presente la netta distinzione tra *actus essendi* e il *verum*.

La filosofia dell'essere ritiene che occorra fare una distinzione ben precisa tra l'atto dell'ente conosciuto che è atto dell'attività conoscitiva, e l'atto dell'ente in quanto reale (l'atto di essere), per evitare una possibile identità tra l'atto di essere e l'atto di conoscere.

Il processo di fondazione di questa teoria percorre la strada della causalità sul piano dell'essere reale (*actus essendi*) e giunge, in ultima analisi, al Dio Creatore, che è Causa prima sia degli esseri, sia delle realtà spirituali. La filosofia dell'essere afferma, quindi, che tutto è dovuto all'azione

[14] Tra i molti autori che hanno ripreso e sviluppato il pensiero di san Tommaso possiamo ricordare: Rosmini, Gioberti, Liberatore, Giuseppe e Gioacchino Pecci, Maritain, Maréchel Gilson e molti altri.

creatrice di un essere intelligente, e per questo, la capacità dell'uomo di regolare moralmente la propria condotta verrà spiegata come la partecipazione dell'essere razionale all'ordine e al progetto finale del Creatore.

5.4 La filosofia empirista o teoria della giustificazione morale

Prima di parlare delle teorie del ragionamento morale, è doveroso accennare alle teorie derivanti dal concetto di giustificazione morale. Infatti, di quest'ultima sono state date due nozioni: una legata a una comprensione psicologica del fenomeno dell'etica, l'altra a una sua comprensione in termini di connessioni logiche. Le teorie che scaturiscono da questi concetti sono: nel primo caso l'*emotivismo*, che attribuisce alle ragioni un carattere esclusivamente psicologico; nel secondo il *prescrittivismo* che colloca le ragioni in uno spazio logico adeguato, le affermazioni quindi non vivono in uno spazio vuoto, ma sono circondate da conseguenze logiche[15].

L'*emotivismo* sostiene che una considerazione morale è pratica nel senso che: "è espressione delle propensioni pratiche dell'individuo, con i suoi sentimenti, desideri, aspirazioni e disposizioni"; oppure nel senso che: "si tratta di un'esortazione o raccomandazione affinché gli altri facciano proprie tali propensioni e agiscano in conseguenza" (Ayer, 1961, capitolo 6; Donatelli, 2001, p. 34; Stevenson, 1963). L'*emotivismo* ritiene che le considerazioni *morali* siano completamene distinte dalle considerazioni *conoscitive* e *informative*; le prime sono emotive e tendono a esprimere o influenzare gli atteggiamenti altrui (aspirano al successo), le seconde hanno lo scopo di stabilire come stanno le cose (aspirano alla verità). In tale teoria vi sono due tesi essenziali: una afferma che l'etica è finalizzata a influire sul carattere proprio o altrui, agendo sui sentimenti o atteggiamenti pratici personali (teoria sul *carattere pratico dell'etica*); l'altra, distingue radicalmente tali atteggiamenti dalle considerazioni conoscitive. L'*emotivismo* però non esclude che usi emotivi e cognitivi possano mixarsi (Donatelli, 2001, p. 35).

Questa tesi, formulata per la prima volta da Platone, porta Hume a distinguere in maniera netta la *conoscenza* dalle *passioni*, e colloca l'etica dalla parte delle passioni. La posizione emotivista viene però ricondotta ad una prospettiva neopositivista, interessata a rivendicare il ruolo

[15] Una formulazione generale della nozione di *giustificazione*, elaborata da Gewirth, asserisce che la *relazione giustificatrice* stabilisce che una posizione è corretta, o giusta, in quanto soddisfa un certo criterio, che è quello che la giustifica e che funziona come variabile indipendente della giustificazione. Quindi, giustificare una convinzione morale, consiste nel fornire ragioni che la riconducono a un criterio che esercita un'appropriata autorità morale (Gewirth, 1978, p. 15).

essenziale dell'esperienza e della logica. I neopositivisti sostengono che le credenze fattuali, da un lato, e i desideri, i sentimenti, le esortazioni dall'altro, sono entità distinte in quanto le prime hanno un contenuto cognitivo, mentre le seconde esprimono stati mentali irriducibilmente cognitivi (Urmson, 1968, cap. 2). Questo modo di pensare conduce però alla conseguente esclusione dell'etica dai metodi di ragionamento e di argomentazione che appartengono alla sfera cognitiva del linguaggio. L'emotivismo, tuttavia non esclude che il linguaggio morale possa mischiare assieme usi emotivi e usi cognitivi.

Stevenson ritiene che l'*emotivismo* possa seguire due modelli attraverso i quali il linguaggio morale esercita un influsso emotivo sui parlanti, attraverso la persuasione. Nel primo modello egli afferma che un termine etico consiste nella congiunzione di due componenti indipendenti, una *dichiarativa*, l'altra *imperativa* o *emotiva*. La prima precisa un aspetto descrittivo e mostra un'approvazione di colui che parla, la seconda trasmette la forza emotiva all'interlocutore e lo esorta a fare lo stesso (Stevenson, 1962, p. 46). In questa spiegazione, l'influsso di una considerazione morale si esercita convogliando la forza emotiva su un oggetto preciso, descritto nella parte dichiarativa dell'enunciato morale (Stevenson, 1962, p. 298). Si cerca, quindi, di esercitare direttamente un influsso emotivo attraverso il richiamo alla propria approvazione, eventualmente aiutata dal possibile influsso esercitato da considerazioni di ordine fattuale e logico.

Il secondo modello consiste nell'uso persuasivo della definizione, ovvero il soggetto introduce una definizione e dirige la forza emotiva verso le qualità che le appartengono; tale definizione diviene persuasiva per il ruolo di vettore della forza emotiva che le viene attribuito. In questo caso l'influsso è esercitato indirettamente attraverso la capacità della definizione di dirigere la forza emotiva in una nuova direzione. Stevenson attraverso questi modelli realizza una chiara immagine della natura pratica dell'etica. Si tratta in ciascuno di essi di esercitare un influsso che abbia la capacità di modificare gli atteggiamenti del proprio interlocutore in una direzione data.

Molti critici ritengono che i risultati di Stevenson non sono accettabili poiché mancano della spiegazione di come l'influsso esercitato da una considerazione sia appropriato a quel tipo di considerazione; e perché non rendono conto delle diverse componenti, come quella giustificativa[16]. Egli inoltre sembra tener presente le diverse fonti degli influssi

[16] Tra i numerosi critici è doveroso ricordare Cavell il quale scrive che Stevenson mostra nei suoi studi assenza del concetto di moralità. Afferma altresì che nel suo pensiero non vi è differenza tra persuadere qualcuno a fare qualcosa convincendolo che lo deve fare, e persuaderlo facendo appello alle sue paure, al proprio prestigio, ecc. (Cavell, 1979, p. 278).

emotivi, ma in realtà le assimila tutte a uno stesso tipo di influenza sugli atteggiamenti altrui (Donatelli, 2001, pp. 38-39). Situazione, questa, non accettabile, perché una caratterizzazione adeguata dell'etica deve render conto della differenza che sussiste tra l'essere semplicemente persuasi, e cambiare idea raggiungendo una convinzione razionale.

Tuttavia gli strumenti teorici messi a punto dall'autore sono molto utili, poiché segnalano gli usi attraverso i quali le persone si appropriano del linguaggio morale, utili nel momento in cui cercano di smascherare la falsificazione delle intenzioni e la manipolazione degli altri.

Il "*prescrittivismo*", e in particolare il "*prescrittivismo universale*" teoria sostenuta da Hare, afferma che la relazione che connette un giudizio morale al criterio giustificante è di tipo *logico*. Egli sostiene che il linguaggio morale è un linguaggio *prescrittivo universalizzabile*[17]. Le componenti dei giudizi morali sono due: una *prescrittiva* e una *descrittiva*, e la prima opera sulla seconda prescrivendo l'oggetto della descrizione, per la situazione osservata e per tutte quelle simili. La componente *prescrittiva* assume quindi la forma di un *imperativo* (Hare, 1968, p. 48). Hare separa nettamente gli enunciati etici da quelli descrittivi e afferma che i giudizi morali non asseriscono il loro contenuto ma lo prescrivono (ritiene quindi che i principi morali hanno natura prescrittiva). Separa nettamente il contenuto dell'etica dal suo ruolo pratico che consiste nel modificare opinioni, sentimenti e atteggiamenti. L'etica diviene allora, una questione di validità logica. Hare separa il ruolo che l'argomentazione morale svolge (sostenere un atteggiamento o una convinzione), dalla sua validità e restringe il compito dell'etica a quest'ultimo ambito. Alcuni critici affermano però che Hare non distingue chiaramente la logica dal ragionamento. Se viene considerata una tale distinzione è possibile rendersi conto che l'etica ha a che fare con le ragioni ma non con la logica (nuova prospettiva), poiché quando un principio morale viene messo in relazione con un giudizio particolare, non viene formulata una dimostrazione logica, ma sono semplicemente offerte ragioni a favore del giudizio per sostenerlo (Harman, 1977). Inoltre Hare disgiunge completamente la fondatezza di un giudizio morale dal suo ruolo pratico, che diventa un affare di cui l'etica non si occupa.

La concezione della giustificazione morale in termini logici va quindi rifiutata, sia perché un'interpretazione logica della relazione che lega un giudizio morale al criterio giustificante appare troppo forte, sia perché l'interpretazione logica non solo limita il tipo di pressione esercitata da

[17] L'*universalizzabilità* di un giudizio consiste nel fatto che se un giudizio morale prescrive di fare una certa azione in una data situazione, lo stesso tipo di azione in circostanze simili deve essere collegato con la stessa prescrizione, a meno di non voler incorrere in una incoerenza logica.

un principio, ma soprattutto limita la natura stessa di ciò che conta come principio morale. Alcuni ritengono inoltre che il modello della necessità logica può essere applicato direttamente solo nel caso di sistemi di norme.

Anche la "*legge di Hume*", afferma l'impossibilità di passare dal piano dell'*essere* a quello del *bene* o del *dover essere*, e con ciò si ha la separazione tra conoscenza e norma, come se *essere* e *bene* non appartenessero allo stesso universo. Questo postulato, sviluppato da Hume nel suo *trattato sulla natura umana*, ha come presupposto filosofico il fatto che i valori (il bene) non possono risiedere nel mondo, poiché altrimenti cesserebbero di essere valori, per divenire una parte in più del mondo cioè "*dell'insieme dei fatti*".

Questa legge evidenzia da un lato che tra *il fatto* e *il valore* vi è una distanza importante; ma dall'altro che a causa dell'illegittima riduzione dell'essere ai fatti, non si possono trovare nell'essere (nei fatti) i valori, né esigenze teleologiche.

Queste affermazioni possono essere accettate se non si perde di vista che il postulato di Hume è legato a una concezione meccanicistica e determinata della realtà, che si rifà a una filosofia e uno sviluppo scientifico, dove la spiegazione scientifica tralascia ogni riferimento alla causalità finale, concentrando ogni attenzione intorno alla causalità materiale e efficiente.

Al contrario le affermazioni e la legge perdono ogni credibilità se analizzate alla luce di una visione metafisica finalista, maggiormente concorde con la scienza attuale. In questo caso, è legittimo ottenere conclusioni che contengono l'indicazione di azioni che si devono compiere o evitare per conseguire il fine.

Concludendo, *emotivismo* e *prescrittivismo* sono due concezioni contrapposte della nozione di "*ragione*" all'interno dell'etica. L'*emotivismo* afferma che solo la *ragione* ha la capacità di modificare gli atteggiamenti altrui; ragione che è una semplice *spinta emotiva* o un *atteggiamento psicologico*. Il *prescrittivismo*, invece ritiene che le convinzioni morali hanno una caratterizzazione logica precisa che consente di operare su di esse attraverso la deduzione logica (Donatelli, 2001, p.49).

5.5 La filosofia trascendentale

La filosofia trascendentale di Kant trova nella *vita*, e nell'*esperienza morale*, il suo fondamento. L'esperienza morale è per Kant l'esperienza necessaria (il "*factum rationis*") dettata dalla ricerca di una soluzione ad hoc richiesta in determinate circostanze. Necessità pratica e incondizionata che è chiamata da Kant "*dovere*" (Kant, 1966, p. 39).

La filosofia trascendentale si ferma a osservare solo *l'essere come verità (ut verum)*, cioè l'essere in quanto presente alla coscienza conoscente, infatti ciò che la filosofia kantiana si propone di spiegare è l'«*essere-conosciuto*» delle cose e non la loro esistenza reale. Il suo compito è quello di chiarire le condizioni di possibilità dell'«*essere-oggetto-conosciuto*», si tratta cioè di far capire le strutture dello spirito che rendono possibile il sapere, che spiegano il manifestarsi dell'oggetto alla coscienza (scientifica o morale) (Fabro, 1974, p. 87). L'interesse si concentra così sul sapere nei confronti dell'oggetto e non sulla sua reale esistenza.

Nella filosofia trascendentale lo spirito umano non deve essere fondato, perché è proprio questo a fondare e spiegare le cose in quanto sapute. Secondo Kant si deve procedere a delineare un dualismo tra natura (l'insieme delle leggi con le quali si è strutturato e riempito il mondo sensibile) e spirito, o tra natura e persona; dove la natura è il fondato dello spirito, e lo spirito o la persona è ciò che fonda e dà senso alla natura.

Kant dà vita all'*idealismo trascendentale,* secondo il quale la conoscenza dei fenomeni potrà anche non trovare commisurazione con l'essere reale delle cose. Egli deve accettare l'impossibile creazione di un sapere scientifico su realtà inaccessibili all'osservazione sensibile (diventa quindi impossibile la conoscenza razionale di Dio, e al contrario divengono possibili tutte le spiegazioni razionali delle scienze della natura, che vengono elaborate attraverso la strutturazione delle percezioni dei sensi).

Kant sottolinea con energia, anche a costo di perdere l'unità della visione filosofica del mondo e dell'uomo, l'esistenza e il carattere assoluto e incondizionato del valore morale. Il soggetto umano, in virtù della duplicazione del mondo, viene compreso dalla "*scienza*" secondo il determinismo causale e studiato contemporaneamente dall'"*etica*" dal punto di vista della libertà e del valore.

La riflessione trascendentale colloca la moralità all'interno della struttura della volontà o *ragion pratica*, che l'uomo possiede in quanto soggetto intelligibile. Questa struttura definita da Kant "*autonomia della volontà*" consiste nel fatto che *la ragione umana è immediatamente pratica*. La moralità, come coscienza del dovere, è quindi un *factum rationis* e ha come unica spiegazione possibile *l'autonomia della volontà*, cioè la capacità della ragione di provocare la condotta indipendente dalle cause naturali o psicologiche. La causa per cui ciò avviene non può essere compresa dall'uomo.

5.6 La filosofia fenomenologia

La fenomenologia può essere concepita come un metodo propedeutico aperto alla fondazione metafisica, cioè strumento descrittivo e anali-

tico dell'esperienza morale (di grande utilità) che, sempre se non sostiene la separazione tra essere e valore, è un momento necessario dell'etica filosofica (che deve essere completato); oppure come una forma di fondazione filosofica alternativa alla filosofia dell'essere[18] (Spiegelberg, 1982).

I fenomenologi affermano che è possibile elaborare un'*etica materiale*. Scheler, al contrario di ciò che sosteneva Kant, ritiene che «*l'apriori*» è il contenuto di un'esperienza particolare, cioè dell'esperienza fenomenologica intesa come intuizione delle essenze; e le connessioni tra atti e oggetti sono reciproche. Tale «*apriori*» è quindi materiale, è il contenuto significativo, è un «*eidos*» o «*essenza ideale*», costituito dai valori, cioè delle qualità obiettive raggiunte attraverso i sentimenti come l'amore, che precedono e sono indipendenti dalla conoscenza razionale delle cose e dei beni.

Scheler ritiene possibile fare dei valori dell'uomo una classificazione gerarchica, nella quale inserisce: *valori sensibili*, *vitali*, *spirituali* e *religiosi*; ma non i valori morali, perché non hanno un contenuto oggettivo e una materia propria, essi infatti non possono essere il *fine* dell'agire, ma anzi sorgono alle spalle dell'azione, e si presentano nell'esperienza emozionale al momento della realizzazione di valori oggettivi.

L'etica, come sapere fondato nell'esperienza fenomenologica dei valori, è dotata di una base *esperenziale*, ma non è una scienza, né un sapere fondato nell'essere. Scheler vuole così rivendicare l'*originalità* del valore e la sua *inderivabilità dall'essere* (come atto), che rimane quindi fuori dalla prospettiva di tale analisi, causando così dei problemi legati all'assenza di una vera fondazione metafisica.

5.7 Le teorie del ragionamento morale

Le principali "*teorie del ragionamento morale*" tentano di spiegare in modi differenti la relazione che intercorre tra giusto e bene e a quale dei due deve essere attribuita la priorità teorica[19]. L'*utilitarismo*, il *sen-*

[18] Filosofia che trova in Husserl il suo fondatore, e tra i suoi discepoli, numerosi e diversi orientamenti, come ad esempio il complesso di pensatori chiamato il "*circolo di Monaco*". Si tratta del settore più realista della fenomenologia e comprende autori come: A. Pfänder, A. Reinach, M. Scheler, R. Ingarten, H.C. Martius, e D. Von Hildebrand.

[19] Solitamente l'uomo si chiede cosa è *giusto* fare, si domanda quale sia il comportamento che la morale gli chiede di tenere, definendo così una relazione tra giusto e bene che assume un carattere di costrizione normativa. La nozione di *bene* invece non possiede un analogo carattere costrittivo, poiché ciò che troviamo buono non è legato necessariamente all'azione ne impone richieste direttamente alla propria volontà.

timentalismo e la *teoria della virtù* ritengono che il bene sia la nozione *prioritaria*; il *razionalismo* e la *teoria della scelta razionale* ritengono che la nozione prioritaria sia quella di giusto.

5.7.1 Il razionalismo

Il *razionalismo* riconduce il concetto di giusto a quanto è dettato dalla ragione, ciò significa che la giustezza di una condotta dipende esclusivamente dal verdetto della ragione. I sentimenti possono intervenire in modi diversi, ma è essenziale che il giusto sia analizzato in termini puramente razionali, senza l'intervento di altri elementi. Kant ha affrontato le diverse questioni introducendo il punto di vista della normatività. Egli ritiene che per caratterizzare un certo fenomeno non dobbiamo chiederci quali proprietà siano chiamate in causa, ma dobbiamo chiederci a quali regole sono sottoposti i fenomeni in esame, ovvero sotto quale modello di comportamento essi cadono. Tale prospettiva è a priori, il comportamento è verificabile a posteriori (Kant, 1985, p. 38). Ciò che caratterizza gli individui è la loro capacità di essere sottoposti a regole e non semplicemente ad essere in accordo con esse. Inoltre gli individui razionali sono caratterizzati dal fatto che agiscono in accordo alla rappresentazione che si fanno della legge, che opera guidando la loro condotta.

L'etica in questa prospettiva riguarda la sfera della volontà, che può essere soggetta al dominio delle inclinazioni e dei desideri oppure delle ragioni[20]. Ma Kant ritiene che gli uomini devono agire secondo *ragione* poiché sono esseri liberi, e la ragione è l'unica via che consente la libertà. La volontà, infatti, agendo secondo ragione, non è influenzata da fattori esterni. Inoltre dall'idea di libertà deriva che: «*i principi soggettivi delle azioni devono essere sempre assunti in modo da poter valere anche oggettivamente, cioè universalmente quali principi*» (Kant, 1985, p. 37). Da qui deriva la formulazione dell'*imperativo categorico*, che prescrive di agire solo secondo quella massima che si può volere che diventi anche una legge universale[21].

Il razionalismo nel concepire le considerazioni come verdetti della ragione introduce dei distanziamenti relativamente a quelle che a prima

[20] Kant distingue in maniera netta i *desideri* dalla ragione e afferma che mentre i desideri agiscono sulla volontà e la spingono in una certa direzione, la ragione esercita un'autorità sull'individuo.

[21] Kant afferma: «*la volontà è null'altro che la ragion pratica*», dove è rivolta alla determinazione di leggi e delle azioni (Kant, 1985, p. 38). La spiegazione che viene data è che ciò che è moralmente giusto non richiede l'intervento dei desideri, delle inclinazioni e delle emozioni. Quello che permette di stabilire la giustezza di qualcosa dipende dalla natura della ragione.

vista appaiono ragioni per agire (Nagel, 1994). Una prima forma afferma che, i desideri e gli interessi degli individui possono contare come ragioni, non come spinte sulla volontà, perché sono dati su cui opera la considerazione razionale (come nel caso dell'atteggiamento prudenziale, il quale è spiegato sull'indifferenza temporale). Una seconda forma di distanziamento afferma che, le ragioni prudenziali sono ragioni soggettive: sono cioè ragioni che motivino *il fare* qualcosa che riguarda il desiderio di qualcuno (come nel caso dell'imparzialità, basato invece sull'impersonalità). La spiegazione della prudenza e dell'imparzialità, secondo quanto detto, sono fondate sul fatto che, sul piano metafisico, le persone «*sono entità uniche persistenti nel tempo* e ciò che le *caratterizza è la capacità di essere mosse dalla ragione che opera impersonalmente*» (Donatelli, 2001, p. 78). Prudenza e imparzialità non sono quindi spiegate sulla base della realtà della vita umana, ma come requisiti della ragion pratica.

Il razionalismo sostiene che la giustificazione morale articola il contenuto dell'universalità delle ragioni. Si possono distinguere due aspetti: 1) una ragione a favore di una condotta conta come ragione morale, a patto che possa valere per qualsiasi individuo, ciò significa che chiunque deve riuscire a farla propria e trovarla razionale (una considerazione razionale è quindi tale se esprime un punto di vista che è quello dell'intera umanità cioè un punto di vista imparziale); 2) una considerazione morale è però anche quella che riesce a giustificare la propria posizione agli occhi degli altri, su basi che questi non potrebbero rifiutare (questo secondo aspetto costituisce l'idea centrale delle *teorie contrattualistiche* in etica).

Il razionalismo quindi ricostruisce in modo controverso l'idea di universalità, e rappresenta gli interessi che vanno al di là di un semplice desiderio rivolto a se (prudenziali e altruistici), come i motivi di una volontà pura, non contaminata da influssi motivazionali.

5.7.2 Il sentimentalismo

Il "*sentimentalismo*" ritiene, che non sia possibile dare conto dell'etica prescindendo dai sentimenti e dalle inclinazioni umane. Uno dei principali teorici del sentimentalismo è Hume il quale sostiene, che ciò che caratterizza l'etica è il fatto che *essa ha un'influenza sulle passioni e sulle azioni umane*. L'etica ha la capacità di muovere la volontà. Hume distingue inoltre due tipi di operazioni: da una parte pone la *ragione*, che descrive come la scoperta della verità e della falsità, e che ritiene operi accertando se vi è accordo tra le idee e la realtà; e dall'altra pone

la *passione*[22] che non ha un carattere rappresentativo, non è né vera né falsa, e non può essere ostacolata dalla ragione. Le passioni sono, impressioni di riflessione sono cioè impressioni di piacere o di dolore che sono nell'ambiente. Entrambe, passione e ragione, sono, quindi, esistenze originarie che operano modificandosi a vicenda (Hume, 1987, p. 484). Hume ritiene altresì, che nulla possa ostacolare o rallentare l'impulso di una passione se non un impulso contrario. La ragione perciò non può avere alcun influsso sulle passioni e sulla volontà: «*la ragione è, e deve solo essere, schiava delle passioni*» (Hume, 1987, p. 435 e ss.).

La teoria di Hume quindi si basa su due tesi: a) quella del *carattere motivante dell'etica*, secondo cui una considerazione morale è tale in quanto è in grado di suscitare passioni e produrre azioni; b) quella che riguarda le *nozioni di ragione e passione*. Quest'ultima, afferma che le passioni hanno una relazione con il mondo tale, per cui è il mondo che si deve adeguare alla mente (*la direzione di adeguamento va dal mondo alla mente*). La ragione, al contrario, opera come uno stato psicologico (*la direzione di adeguamento va dalla mente al mondo*). Da ciò si può dedurre che ragione e passioni sono due cose distinte. Il ruolo della ragione sembra quindi limitarsi al giudizio sugli oggetti a cui si rivolgono le passioni (come i mezzi più adeguati per soddisfare una passione, oppure come le informazioni su nuovi oggetti delle passioni). Tale limitazione del ruolo della ragione, secondo Hume, non esaurisce, però, la spiegazione della razionalità etica, che non avrà l'aspetto della semplice ragione concepita come pura rappresentazione delle cose (Hume, 1987, p. 485). Le ragioni che possono influenzare un giudizio morale non fanno parte della *ragione rappresentativa*, ma sono passioni o desideri, che sottoposti al potere dei sentimenti acquisiscono la stabilità di *ragione*. La *ragione* è comunque secondo Hume l'esito delle operazioni della mente[23] e soprattutto, è una virtù, ovvero una disposizione del carattere.

Alla luce di quanto detto, è possibile affermare che il sentimentalismo crea una scena pluralistica delle ragioni morali. Aspetto sicuramente

[22] Hume definisce la passione: «*un'esistenza originaria, o, una modificazione originaria, e non contiene nessuna qualità rappresentativa che ne faccia una copia di qualunque altra esistenza o modificazione. […] Perciò è impossibile che questa passione possa essere ostacolata dalla verità e dalla ragione o possa contraddirle, poiché la contraddizione consiste nel disaccordo fra le idee, e gli oggetti che esse rappresentano*». (Hume D., 1987, p. 436).

[23] Hume elabora una serie di *criteri di correzione delle passioni* che caratterizzano il giudizio morale. Un principio di trasmissione di una passione che prende ad esempio è quello della *simpatia*, che il *sentimentalismo* concepisce come una riproduzione dei desideri nel proprio io. Il meccanismo della simpatia non basta a realizzare l'approvazione morale di una situazione, sono necessari meccanismi di correzione normativa ed è proprio l'operare delle passioni che richiede l'intervento di un criterio di correzione e stabilizzazione. Hume afferma quindi che l'operare delle regole generali è una forma di ragione (Hume, 1987, pp. 333 ss; 498 ss.; 608 ss.).

positivo poiché tiene conto dei conflitti morali, e non permette che lo scontro faccia scomparire la ragione sconfitta che può restare operante. Inoltre, il sentimentalismo presenta i criteri di giustificazione come omogenei agli interessi che muovono la condotta, e non crea una divisione tra influssi motivazionali (come accade nel razionalismo). Le ragioni morali, infine, sono comprensibili all'interno dello stesso quadro che spiega gli interessi rivolti a fini non morali (Donatelli, 2001, p. 78).

5.7.3 La teoria della virtù

La conclusione a cui si perviene nel sentimentalismo: "*sono i sentimenti a costituire la forza normativa della moralità, che assume forza sugli uomini in quanto i soggetti sono mossi da sentimenti (amore o benevolenza)*", conduce a interpretare la ragione in etica, come ciò che si ritiene *interessante* e *significativo o insignificante*, *nobile* o *vergognoso*.

Nell'"*Etica Nicomachea*", Aristotele[24] afferma che la *ragion pratica*, la *saggezza* (*phronesis*) è una *virtù*, ovvero uno stato abituale del carattere o una disposizione. È la capacità di agire in modo appropriato al presentarsi di una situazione ben precisa. È distinta dalle passioni, poiché costituisce il criterio del loro esercizio buono (Aristotele, 1999, 1105b25-26). Aristotele definisce la saggezza come lo stato abituale veritiero, unito a ragionamento pratico, che riguarda ciò che è bene e male per l'uomo (Aristotele, 1999, 1140b4-5). Sembrano così delinearsi due questioni indipendenti: una che riguarda "*i fini*" (come il bene umano e la felicità); e l'altra che riguarda "*i mezzi*" per raggiungere i fini. *Mezzi* e *fini* però devono ritenersi connessi, poiché la razionalità pratica non è definita indipendentemente dai fini, e a sua volta la concezione dei fini coinvolge la nozione di razionalità pratica. Di conseguenze avviene che:

a) *la razionalità pratica è coinvolta nella definizione dei fini*, poiché ciò che è buono al massimo grado per gli uomini, cioè la *virtù*, consiste nel funzionamento eccellente delle funzioni che appartengono loro. La *virtù* quindi, è uno stato abituale del carattere, ma non è un tratto naturale, essa è manifesta solo dove è anche presente la razionalità pratica (Aristotele, 1999, 1144b12-13).

b) *la razionalità pratica non sussiste indipendentemente dalla virtù*, ma è la virtù in senso proprio. La virtù consiste nella capacità di ragio-

[24] Tra i numerosi teorici e studiosi della teoria delle virtù è doveroso ricordare autori come: A. MacIntyre, H. Sidgwick, J. McDowell, Williams, Anscombe e Thompson. Quest'ultimo, ad esempio, tenta di concretizzare il contenuto della virtù, definendola in «*enunciati che hanno la caratteristica della generalità ma non dell'universalità, valgono cioè per molti ma non per tutti*».

nare intorno ai fini buoni, senza la bontà non vi è saggezza pratica. L'intelletto pratico è quindi un tratto essenziale delle persone buone. La razionalità pratica indi non può essere identificata senza aver individuato con essa la virtù (Aristotele, 1999, 1140b34-35).

Aristotele quindi stabilisce che la ragione pratica non si può individuare in modo indipendente dalle propensioni motivazionali che definiscono il carattere di un individuo, e quindi non si può individuare indipendentemente dalla virtù[25]. I suoi studi riconducono la nozione di *giusto* ai giudizi dell'intelletto pratico (tratto eccellente del carattere), una ragione è quindi una considerazione che riguarda il bene umano. Aristotele stabilisce con ciò una priorità della nozione di bene su quella di giusto (priorità interna anche alla nozione di virtù).

Alla luce dei suoi numerosi studi, Aristotele stabilisce una *connessione interna tra virtù e razionalità pratica*, e afferma che come la razionalità pratica dipende dal punto di vista valutativo individuato dalle virtù, così allo stesso modo il possesso delle virtù dipende dalla razionalità pratica. Inoltre, afferma che l'educazione alla virtù è l'educazione naturale degli individui, quella cioè che sviluppa al meglio le loro capacità di esseri umani; non costituisce, però, una fondazione delle virtù a partire da una descrizione naturalistica di ciò che sono gli esseri umani, ma piuttosto una difesa delle virtù all'interno di una concezione che ha già attribuito un valore oggettivo agli esseri umani e alle loro capacità.

5.7.4 La teoria della scelta razionale

La tesi centrale della teoria della scelta razionale è: «*la moralità [...] può essere generata come vincolo razionale a partire da premesse non morali della scelta razionale*»[26] (Gauthier, 1986, II, p. 4). Questa teoria quindi ritiene si possa ricostruire le capacità etiche degli individui senza fare

[25] Anche J. McDowell afferma che la saggezza pratica è uno stato di propensione motivazionale, rimodellato in modo appropriato per essere in grado di interrogarsi sulle proprie conoscenze (McDowell, 1998, p. 40).

[26] Il senso cui questa posizione collega etica e ragione è molto diverso dal *razionalismo* di Kant, nel quale ogni considerazione morale fornisce anche una ragione per agire, poiché la moralità è intrinsecamente razionale. D'altro canto gli studi di Hume, hanno affermato che una condotta è razionale se produce un esito che soddisfa una passione o un desiderio. Elabora quindi una concezione strumentale della ragione, che si limita a considerare le relazioni causali che connettono i mezzi e i fini. Si tratta si una concezione non morale della razionalità poiché i fini sono estranei al controllo della ragione. Hume integra però questa nozione di ragione con un'altra che include la selezione dei fini.

appello a tratti già eticamente delineati. Le considerazioni morali, infatti, offrono ragioni per agire, in quanto il contenuto specificato di tali considerazioni è anche quello richiesto da una scelta razionale. Per riuscire in tale compito, quindi non è sufficiente per gli individui massimizzare la soddisfazione delle proprie preferenze ("*razionalità strumentale*" o "*parametrica*" che assume a parametro fisso l'ambiente), poiché la condizione in cui essi si trovano ad agire è quella che vi siano più individui in campo di cui non sono conosciute in anticipo le scelte (situazione non cooperativa in un ambiente variabile). La scelta razionale quindi deve tener conto non solo dell'utilità attesa da una certa condotta, ma anche delle scelte massimizzanti fatte dagli altri. La scelta diventa quindi "*strategica*", perché dati i propri desideri deve selezionare la strategia di azione razionale in relazione alle altrui strategie.

La tesi della teoria della scelta razionale è che: «*essa sia in grado di mostrare che la razionalità strategica seleziona condotte che assicurano la cooperazione tra gli individui, giustificando così la moralità imparziale*» (Donatelli, 2001, p. 100).

La teoria della scelta razionale, secondo Gauthier, costituisce una ricostruzione dell'etica di T. Hobbes, che ha nel *contratto* il suo concetto chiave[27] (Gauthier, 1986, I). Inoltre il punto di partenza di Hobbes è una concezione strumentale e soggettiva della razionalità, attraverso la quale gli individui riescono a distinguere il bene dal male sulla base dei loro desideri, e sanno calcolare le conseguenze attese delle proprie azioni (tesi della *razionalità strumentale soggettiva*) (Hobbes, 1989, pp. 43 e 118). Inoltre, egli afferma, che la ragione che deve muovere gli individui non deve essere la semplice espressione delle passioni da cui essi sono dominati, che esclude la ragione altrui, ma deve tener conto delle ragioni di ciascuno (Hobbes T., 1989, p. 35). Il punto centrale della concezione contrattualistica è quindi l'accettabilità universale delle ragioni, ciò significa che ogni individuo razionale non sceglierà mai regole che non vengano accettate anche dagli altri (regole che possono convergere su una razionalità *morale* ma anche *non morale*).

Alla luce di quanto detto, la teoria della scelta razionale si propone di giustificare le richieste della morale esclusivamente dal punto di vista della razionalità non morale strategica. Difende la tesi per cui il comportamento morale, caratterizzato secondo criteri di giustificazione interni

[27] Hobbes elabora tale concetto nel *Leviatano* scritto nel 1651. Dove vuole mostrare come le leggi della natura, siano frutto di un contratto. Egli scrive: «*il contratto costituisce una procedura che si propone di generare obblighi imparziali a partire da interessi particolari*» (Hobbes, 1989). Il concetto di contratto, di Hobbes, è completamente diverso da quello elaborato da Jean-Jacques Rousseau, nel "*Contratto sociale*" (1762).

alla sfera dell'etica, è anche il comportamento razionale, secondo criteri di giustificazione non morali che riguardano la razionalità della condotta. La possibilità di stabilire la coincidenza tra morale e razionalità, ci appare però molto ridimensionata, perché essa dipende dall'attribuzione di una psicologia che appare già interna alla psicologia dell'agente morale (Donatelli, 2001, p. 106).

5.7.5 L'utilitarismo

La *teoria utilitarista*[28] afferma che un'azione è moralmente giusta, nella misura in cui ha la tendenza a produrre la maggiore quantità di felicità complessiva (Mill, 1999, p. 241). È possibile distinguere due componenti nell'utilitarismo: da una parte, una *teoria del valore*, o *dell'utilità*, che viene identificata con il piacere dagli utilitaristi classici, e con la soddisfazione dei desideri e delle preferenze dai contemporanei; dall'altra parte, una *teoria della condotta giusta*, che afferma che si deve compiere l'azione che produce la maggiore quantità di valore (massimizzazione).

Si può quindi evincere che l'utilitarismo è una teoria del ragionamento morale, fondata su un principio esplicitamente morale, che non si propone cioè di ricostruire la moralità da un punto di vista non morale (come nel caso della teoria della scelta razionale)[29].

Sidgwick ha provato però a mostrare quale tipo di argomentazione porti a difendere il principio dell'utilitarismo, a partire da premesse circa il valore e la razionalità. Afferma che l'utilitarismo, al pari della teoria kantiana, ha nella *ragione* un elemento essenziale per guadagnare motivi nel volere il bene universale, che nell'utilitarismo è concepito come la *felicità generale*[30] (Sidgwick, 1995, p. 417). La tesi elaborata da Sidgwick rende esplicito il passaggio dalla razionalità della soddisfazione del desi-

[28] L'utilitarismo nasce nell'ambito della grande spinta illuministica, ed è considerata una filosofia morale, un modo di pensare morale che ha avuto una storia relativamente lunga e una grande diffusione nei secoli (Alberoni, Veca, 1992, p. 41). I primi utilitaristi sono: Bentham (1789), Mill (1861), Sidgwick (1874).

[29] I filosofi utilitaristi classici, come: J. Bentham, J.S. Mill, H. Sidgwick; affermano infatti che il principio utilitaristico non ammette prova (Mill, 1999, p. 237). Asseriscono, altresì, che non avrebbe senso cercare di fornire una difesa di tale teoria su un piano diverso da quello morale.

[30] Ci sono comunque tra Kant e Sidgwick notevoli differenze che concernono la nozione di ragione. La teoria kantiana sostiene che assumere il punto di vista razionale significa distanziarsi dalle proprie inclinazioni e riconoscerle come ragioni per agire. Ed afferma che le ragioni non sono influenzabili dal passare del tempo, sono cioè atemporali e che quelle di alcuni non sono preferibili a quelle di altri. Anche la teoria di Sidgwick si sviluppa in modo analogo, ma utilizza un concetto strumentale di ragione.

derio attuale a quella della soddisfazione del maggior numero di desideri di tutte le persone[31]. Nel mettere in evidenza due aspetti: il primo è che la ragione ci impone di guardare in modo atemporale alle diverse fasi della nostra vita, ma nel passaggio da una ragione prudenziale a una utilitaristica, la ragione assume un significato diverso, che concepisce i piaceri e i desideri come eguali, non solo rispetto al tempo ma anche rispetto alle persone. Sidgwick stabilisce, quindi, con chiarezza la relazione che intercorre nell'utilitarismo tra la teoria del valore e il dovere morale. Cosa che non è affrontata allo stesso modo da Mill, più vicino in ciò al quadro del sentimentalismo. Mill sostiene che un atto è giusto indipendentemente dalle conseguenze che comporta (Mill, 1999). Questa posizione può essere spiegata come un'adesione ad una forma di *utilitarismo della regola*[32], ma quello che Mill afferma è qualcosa di diverso: «sono le nostre esperienze che ci permettono di giudicare quali sono le conseguenze appropriate delle azioni» (Mill, 1999, p. 245).

L'*utilitarismo contemporaneo*[33] ha sviluppato, nelle sue diverse versioni, la concezione di utilità presentata da Sidgwick, e ha concepito la giustezza come un requisito della ragione, che valuta imparzialmente i desideri e le preferenze di tutte le persone coinvolte e giudica quali sono le catene causali che comportano la maggiore quantità di soddisfazione. Tale teoria sostiene quindi: da un lato una concezione puramente causale degli effetti della condotta, che non tiene conto della relazione che questi hanno sugli agenti; dall'altro una concezione neutrale del valore, per cui uno stato di cose ha valore indipendentemente dall'agente e dal tempo.

[31] Sidgwick sviluppa la propria teoria in modo analogo, a quella kantiana, ma utilizza un concetto strumentale di ragione. Parte dalla considerazione che: «*l'agente razionale considera la quantità di piacere e di dolore che consegue all'azione, il solo fattore importante nella scelta tra le alternative di azione, e cerca sempre il maggior surplus ottenibile*» (Sidgwick, 1995, p. 130), e vi introduce il concetto di razionalità prudenziale, la quale tiene conto i desideri futuri (Sidgwick, 1995, p. 146). Questo passaggio, da desiderio presente alla considerazione prudenziale, utilizza la *razionalità strumentale*, e conduce al concetto di interesse atemporale valido e perseguibile in ogni tempo (Sidgwick, 1995, pp. 449-450). Ma Sidgwick, a completamento del suo ragionamento, passa dalle ragioni prudenziali a quelle morali, fondandosi ancora sulla razionalità strumentale. Egli afferma che vi è un ragionamento che ci fa passare dai diversi beni di tutte le esistenze umane, al bene universale. Questo perché il bene di un individuo non è più importante di quello di qualsiasi altro, e soprattutto perché in quanto essere razionale ogni individuo è tenuto a tendere al bene in generale e non semplicemente ad una parte di esso (Sidgwick, 1995, p. 414).

[32] *Utilitarismo della regola* secondo cui le conseguenze da considerarsi sono quelle che appartengono a una classe di azioni e mai a conseguenze prese singole. Questo stile utilitaristico afferma che un'azione è giustificata se è riconducibile a una regola, la quale, anche osservata in generale, ha conseguenze che massimizzano il bene. L'*utilitarismo dell'atto*, al contrario, sostiene che un'azione è giustificata se essa stessa comporta una massimizzazione del bene.

[33] Del quale i principali esponenti sono P. Pettit, B. Williams, D. Parfit.

A questa seconda tesi però è stata rivolta da più parti l'accusa di dare della *deliberazione morale* un'immagine di verdetto della ragione, insensibile alle ragioni derivanti dall'identità delle persone. Williams ha affermato ad esempio che le ragioni devono far leva su un punto di vista umano, non possono derivare da un punto di vista che non appartiene a nessuno (Williams, 1985, p. 145). Questo tipo di obiezione (che appartiene alla prospettiva elaborata dal sentimentalismo) riguarda la priorità del punto di vista umano e quindi la validità di una prospettiva empiristica, formulata in base ad esperienze ricavate solo dagli stati mentali posseduti dagli individui[34].

Concludendo, l'utilitarismo sostiene che la condotta giusta ha la caratteristica di guardare in avanti, oltre l'azione, alle sue conseguenze. La giustezza di un'azione risponde della felicità o del benessere che contribuisce a realizzare, vi è quindi una *priorità del bene sul giusto*. Sono le condizioni di benessere promosse da un'azione che la rendono giusta. Vi è però una distinzione tra l'utilitarismo di Sidgwick sviluppato nella teoria contemporanea e quello di Mill. Nel primo, il punto di vista da cui si individuano le catene causali, è *la ragione*; nel secondo invece, il giudizio sulle catene causali è espresso da individui influenzati anche dalle passioni e dai tratti del buon carattere.

5.8 Le teorie della motivazione morale

La *motivazione morale* è l'altra importante caratteristica dell'etica, assieme alla *giustificazione morale*. Le diverse teorie filosofiche si occupano di spiegare quale sia l'efficacia motivazionale e la natura delle considerazioni morali. Per alcune teorie ciò che motiva nelle considerazioni morali è il riconoscimento che è la cosa giusta da fare, e le *ragioni* sono le stesse entità che contano come i *motivi* (Donatelli, 2001, p. 23).

5.8.1 Internalismo ed esternalismo

Il punto di partenza della discussione sulle teorie della motivazione morale è il dilemma che pone l'argomento elaborato da Hume contro il

[34] Alcuni utilitaristi, come D. Parfit, hanno pensato di contestare questa prospettiva e di sostenere una *tesi riduzionistica sull'identità personale*, secondo la quale non vi è un punto di vista umano perché non ci sono persone concepite come entità esistenti separatamente. Ciò significa che se non esistono persone, ma stati di persone, allora diventa plausibile pensare che l'interesse che muove l'individuo deve fondarsi su una considerazione imparziale (Parfit, 1989).

razionalismo. Tale ragionamento afferma: 1) una considerazione morale per essere motivante, deve avere la giusta direzione di adeguamento con il mondo (che va dal mondo alla mente); 2) le considerazioni descrittive non hanno questa direzione di adeguamento e non possono fungere da fattori motivanti; 3) tuttavia, poiché le considerazioni morali *sono* motivanti, allora non possono essere descrittive.

Quanto concluso da Hume è conseguenza dall'affermazione della *tesi* secondo cui *le considerazioni morali sono di per sé necessariamente motivanti*. Tesi definita *dell'internalismo della motivazione*, la quale afferma, nella sua interezza che: 1) vi è una relazione necessaria tra considerazioni morali e motivazione; 2) tale relazione è sostitutiva del concetto stesso di considerazione morale; 3) essa è una verità concettuale che riguarda la moralità.

L'*internalismo* quindi è un modo particolare di rispondere al requisito della motivazione, poiché stabilisce una *relazione interna tra considerazione morale e motivazione*[35] (Donatelli, 2001, p. 117).

A partire dallo stesso argomento di Hume si può arrivare a sostenere la tesi opposta, definita *tesi dell'esternalismo della motivazione*, dove la connessione tra considerazione morale e influsso motivazionale è solo contingente, in quanto non dipende dal concetto stesso di moralità, ma da altri fattori concomitanti. La spiegazione data dei diversi fattori potrà rendere l'*esternalismo* la risposta più o meno plausibile al requisito della motivazione.

La *teoria della scelta razionale*, dove le considerazioni morali sono giustificate perché fanno riferimento a criteri di razionalità non morali, può ben rendere conto del requisito della motivazione[36]. Questo tipo di *esternalismo* fa dipendere la concezione dell'influsso motivazionale dal-

[35] Non dobbiamo trascurare, che se accettiamo l'argomento formulato da Hume, la *tesi internalista* dipende anche dalla concezione di considerazioni morali elaborata dalla *teoria sentimentalistica*. Le considerazioni morali sono intrinsecamente motivanti proprio perché sono esse stesse espressione di fattori motivanti, come desideri e passioni. Ma l'*internalismo* deve soprattutto conservare la tesi secondo cui le considerazioni morali in quanto tali generano una propensione, possibilità che risulta aperta all'*internalismo* solo se esso ha lo spazio per distinguere i diversi tipi di influssi motivazionali. Caso in cui può accadere che l'influsso motivazionale generato in modo necessario dalla considerazione morale è reso inattivo da influssi diversi, come la codardia o la debolezza della volontà. Se invece uniamo la *tesi internalista* a una *concezione emotivista* delle considerazioni morali, allora non potremo fare lo stesso, non potremo cioè fare appello a motivazioni morali rese inattive da influssi motivazionali di altro tipo

[36] Tale teoria ricostruendo la *giustificazione* su basi non morali, porterà a una spiegazione della motivazione che segue la stessa via. La spinta motivante in essa non deriva infatti dalla considerazione morale, ma dai desideri che la razionalità serve a soddisfare. L'influsso motivante di una considerazione morale ha come origine la razionalità non morale.

la teoria delle ragioni morali. Ma il problema che emerge è quello della motivazione non morale, poiché le considerazioni morali derivano la loro giustificazione dalla razionalità strumentale (Donatelli, 2001, p. 118).

Tesi *esternalista* di tipo diverso è quella che riguarda specificatamente la motivazione morale[37], ed è individuabile chiaramente nell'*intuizionismo razionale* di Moore, Prichard e Ross, i quali sostengono che le verità morali sono apprese per via razionale, senza che vi sia per esse alcuno spazio per la riflessione. Nella loro prospettiva la motivazione a fare ciò che è richiesto dalla considerazione morale è associata alla considerazione morale stessa, ma non deriva da essa. Questa è la via percorsa dell'*utilitarismo*, che però diversamente dall'intuizionismo razionale, può fornire una spiegazione della motivazione morale. Essa è diretta, infatti, verso un fine che sebbene possa incidere sul nostro interesse, è comunque un fine razionale in quanto è rivolto alla felicità generale. L'*esternalismo* sostiene, quindi, che la motivazione morale è associata contingentemente alle considerazioni morali, e la relazione che le lega (motivazione e considerazione morale) è solo strumentale.

Nell'arrivare a questa conclusione, le *posizioni esternaliste* prese in esame tralasciano però di considerare la posizione di Hume, il quale afferma che credenze e desideri sono entità distinte, e quindi che le considerazioni descrittive e quelle desiderative si escludono a vicenda. Quanto affermato contrasta quindi con il pensiero degli utilitaristi, i quali non sono disposti a far coincidere morale e desiderio, poiché a loro parere gli individui non sono capaci di sostenere il punto di vista morale imparziale, e respingono la possibilità che i verdetti della ragione utilitaristica siano motivanti in quanto tali.

6. *L'etica e l'economia: le teorie etiche di riferimento*

Molti studiosi sottolineano che il ruolo principale della teoria etica è quello di fornire *un quadro di riferimento coerente a più livelli*, dalle teorie normative alle applicazioni pratiche, dalle argomentazioni alla loro trasformazione in motivazioni e comportamenti effettivi. E sono proprio questi studiosi a ritenere che l'esposizione delle teorie normative è il primo livello di analisi dell'etica economica. Le teorie etiche considerate di seguito sono quindi estese al campo economico, in quanto la valutazione dei comportamenti d'impresa non può ormai prescindere dalla contem-

[37] Questa è la tesi più tradizionale, la ritroviamo anche in Platone nel quarto libro della Repubblica, dove afferma che la ragione deve essere aiutata dalle passioni affinché sia praticamente efficace.

poranea considerazione di valori misurabili economicamente (in termini di efficienza e di risultati), socialmente e culturalmente (in termini di giustizia, utilità collettiva, libertà e rispetto dei diritti umani in genere).

6.1 La teoria utilitaristica

L'*utilitarismo*[38] è il termine con cui si identificano quelle teorie secondo le quali è *opportuno valutare le azioni e le politiche in base ai benefici e ai costi che impongono alla società*. L'azione o la politica "*giusta*", per la teoria utilitarista, risulta essere quella che produce i *benefici netti maggiori* (*massimizza i benefici*), oppure i *costi netti minori* (*minimizza i costi*)[39] (Velasquez, 1996, p. 61). Secondo tale teoria: «*un qualcosa è giusto nella misura in cui diminuisce i costi sociali e aumenta i benefici sociali*» (Velasquez, 1996, p. 65).

Per spiegare i *benefici netti*, è necessario fare riferimento al concetto di *utilità*, o bene desiderabile, che Buchanan definisce come «*piacere, felicità o soddisfazione delle preferenze* [...], *le quali si rivelano attraverso le scelte degli individui*» (Buchanan, 1995). Intendendo, con questa affermazione, che le preferenze si misurano in termini di utilità derivante per l'agente, ed è proprio dal riferimento al concetto di utilità che deriva l'appellativo di *utilitariste*, per le teorie che scelgono di massimizzare i benefici o minimizzare i costi.

La *ricerca dell'utilità* diviene perciò requisito fondamentale che identifica i "*soggetti morali*", i quali compiranno una scelta eticamente corretta solo se la loro azione produce la massima utilità, non solo personale, ma anche collettiva[40]. L'utilitarismo afferma quindi che la giusta strategia

[38] Il termine "*utilitarismo*" nel nostro paese è stato spesso equivocato, poiché evoca una filosofia in cui ciascuno deve preoccuparsi di una propria utilità ovvero un elogio spassionato all'egoismo, convinzione però falsa e fuorviante. La parola *utilitarismo* deriva senza ombra di dubbio dal termine *utile*, ma questo *utile* non è attribuibile a se stessi, al proprio, ma è bensì quello altrui. È nell'esortazione religiosa di amare il prossimo che la tradizione utilitaristica fonda la propria riflessione. Tale pensiero è forse il tentativo filosofico più coerente, rigoroso e schietto di tradurre il concetto di utilità comune e altrui in un insieme di regole razionali (Alberoni, Veca, 1992, p. 41 e ss.).

[39] I benefici di un'azione riguardano sia beni di natura economica, sia ogni altro bene prodotto dall'azione stessa (la salute, la soddisfazione, la conoscenza o la felicità); i costi possono includere, a loro volta, sia sacrifici economici sia stati indesiderabili (il dolore, l'ignoranza o l'insoddisfazione).

[40] A livello normativo, la regola di scelta utilitarista deriva dalla "*universalizzazione*" della regola di scelta di ogni singolo individuo che si sostanzia nella *ricerca dell'utilità per la soddisfazione delle proprie preferenze*. La giustificazione etica si fonda allora sul fatto che viene scelta tra tutte proprio l'azione che massimizza l'utilità, non personale, ma complessiva, di tutti gli individui

di comportamento vada ricercata individuando e perseguendo le azioni che comportano il "*massimo vantaggio complessivo*" tra tutti gli individui coinvolti dall'azione, ovvero il "*massimo vantaggio aggregato*".

Il principio utilitarista afferma, quindi che, per raggiungere un giudizio di valore oggettivo tra varie pratiche attuabili, è necessario effettuare, dapprima, una valutazione delle conseguenze di ogni alternativa sull'utilità dei singoli individui e, successivamente, selezionare l'azione che consenta la massima utilità per il numero massimo di soggetti. Velasquez scrive: «*Un'azione è giusta dal punto di vista etico se e solo se la somma totale di utilità prodotte da quell'atto è maggiore della somma totale di utilità prodotte da qualsiasi altro atto che l'agente potrebbe compiere*» (Velasquez, 1988).

Affermare quindi, che la scelta *eticamente giustificabile* è quella che produce più utilità, non vuol dire che un'azione è giusta fintanto che i suoi benefici sono maggiori dei suoi costi, ma significa piuttosto che i suoi benefici netti sono maggiori dei benefici netti generati da tutte le altre azioni possibili[41].

Il principio utilitaristico inoltre nel calcolo della maggiore utilità non considera soltanto le conseguenze dirette ed immediate delle azioni, ma comprende al suo interno sia i costi e i benefici immediati, sia quelli futuri prevedibili, che si verificheranno per ciascun individuo in conseguenza di ogni alternativa.

Tra i numerosi sostenitori dell'utilitarismo, Bentham basa la sua versione su una teoria prevalentemente *soggettiva del valore*, dove le conse-

coinvolti (inclusa, ovviamente, la persona che la compie). Bentham stabilisce il punto centrale dell'utilitarismo nel principio della *massimizzazione dell'utilità collettiva*. Egli parte dalla rilevazione imparziale degli interessi di ciascuno, li somma, li aggrega e distribuisce le risorse in modo da rendere massima l'utilità per il maggior numero possibile di soggetti. Il dovere morale e razionale è quindi rendere massima l'utilità di tutti gli individui che vengono considerati (Alberoni, Veca, 1992, p. 45).

[41] L'*utilitarismo* assume che si possa in qualche modo misurare e sommare la quantità di benefici prodotti da un'azione e sottrarre da questi la quantità di danni che la medesima può provocare. Si determina così quale possibilità, tra quelle a disposizione, produce i benefici totali maggiori o i costi totali minori.

Ad esempio, la soddisfazione degli operai a causa di un migliore ambiente di lavoro potrebbe equivalere a cinquecento unità positive di utilità, mentre i costi corrispondenti sostenuti dall'impresa potrebbero equivalere a settecento unità negative di utilità. Così l'utilità totale di questo atto (migliorare l'ambiente di lavoro) sarebbe uguale a duecento unità negative di utilità. Supponiamo però che il mantenimento delle condizioni attuali procuri un costo di ottocento unità negative a carico degli operai e duecento unità positive a favore dell'impresa. Il principio utilitarista prescriverebbe allora di compiere comunque l'azione di miglioramento, risultando l'utilità totale di questa scelta (duecento unità negative di utilità) maggiore di quella conseguente all'ipotesi precedente (seicento unità negative di utilità).

guenze vengono considerate in termini di stati di piacere, di dolore o di felicità degli individui (l'utilitarismo classico viene infatti anche chiamato *edonistico*).

Altri studiosi invece, nelle impostazioni successive, fondano tale teoria su un concetto più ampio, introducendo così insieme alla concezione soggettiva dell'utilità, anche una nozione oggettiva del bene. Tra le varie preferenze solo quelle morali dovrebbero essere soddisfatte al massimo grado, escludendo quindi all'interno del calcolo dell'utilità sociale preferenze antisociali, come la violenza, e attribuendo maggior peso alle preferenze per valori estetici, o per la bontà del carattere.

Il valore morale è quindi definito nei termini delle *conseguenze* che le pratiche hanno per gli individui interessati e la regola di scelta morale prescrive di adottare quella pratica, che è il mezzo più appropriato al conseguimento del bene. Si può dire allora che l'utilitarismo è una *teoria* principalmente *conseguenzialista*. La scuola utilitaristica, inoltre, tiene conto degli interessi di tutti in modo imparziale, in quanto ha presente gli effetti delle azioni su qualsiasi persona e sceglie l'azione con maggiore utilità indipendentemente da chi otterrà i benefici.

In sintesi, secondo l'impostazione utilitarista, per stabilire la linea di condotta eticamente appropriata, in una particolare occasione, sarebbe necessario:

- stabilire le alternative a disposizione;
- stimare, per ogni azione alternativa, i benefici e i costi, diretti ed indiretti, che l'azione produrrà in un futuro prevedibile, per ciascuno e per tutti gli individui su cui influisce;
- scegliere, l'alternativa che produce la somma totale di utilità maggiore.

Per molti aspetti l'*utilitarismo* è una teoria attraente. Innanzitutto si accorda molto bene con le concezioni che sono difese quando vengono discusse le scelte relative alle politiche e ai beni pubblici. Secondo molti, infatti, la linea di condotta più appropriata nell'investimento di impresa è quella di scegliere quei progetti che, secondo studi oggettivi, producono benefici maggiori per l'impresa per gli *stakeholder* e per l'intera società.

Inoltre, tale pensiero sembra coerente con i criteri intuitivi impiegati dalle persone quando discutono la condotta morale. L'obbligo morale di compiere una certa azione spesso è avvalorato dalla considerazione dei benefici e dei danni che esso produce sugli esseri umani e per di più i principi morali richiedono che si tenga conto dell'interesse di tutti in modo imparziale. Chiaramente però tra gli individui interessati ci sarà comunque il protagonista, che non deve esser visto nel suo aspetto egoistico, ovvero negativamente, perché il "*vantaggio per se stessi*" è da perseguire

con serenità, a condizione che non comporti inconvenienti per gli altri[42].

Poiché l'obiettivo è quello di produrre il *massimo vantaggio aggregato*, l'utilitarista etico è indotto a limitare al massimo gli svantaggi per tutti, quindi anche lo svantaggio del "*nemico*", che in una situazione di conflitto dovrà essere neutralizzato ma non punito, a meno che tale punizione sia inevitabile conseguenza della propria azione o sia una misura preventiva per scoraggiarne l'azione (Zaquini, 23 marzo 2003). L'utilitarista etico vede quindi con sospetto ogni azione che produca deliberatamente danni agli altri, il danno per se stesso infatti non è accettabile, può però essere giustificato solo se produce un vantaggio molto maggiore per altri.

L'utilitarismo ha anche il vantaggio di riuscire a spiegare perché certe attività vengono ritenute moralmente giuste (dire la verità, mantenere le promesse, essere fedeli) e altre moralmente sbagliate (mentire, uccidere, tradire)[43]. Principio valido però solo in via generale, perché, attraverso tale teoria, non è possibile affermare che una certa azione è sempre giusta o sempre sbagliata; se in una certa situazione le conseguenze migliori per la società scaturissero da un'azione disonesta, allora, in quella situazione la disonestà sarebbe moralmente giusta in quanto in grado di fornire l'utilità maggiore rispetto a tutte le alternative possibili.

Le maggiori perplessità riguardo l'utilitarismo sono associate a dei problemi che insorgono al momento della misurazione dell'utilità. Da un lato, ad esempio, alcuni costi e benefici possono non sembrare suscettibili di misurazione[44], dall'altro invece molti costi e benefici non possono essere previsti in maniera attendibile e dunque la loro misurazione risulta essere estremamente complicata[45]. Ma altresì si può verificare una

[42] L'*utilitarismo etico*, che potrebbe essere concepito come una sorta di "*egoismo intelligente*", non induce a vedere negativamente il desiderio personale di miglioramento. Il vantaggio per se è positivo ed il vantaggio per gli altri si riflette in forma di un ulteriore vantaggio personale, dato che è in quell'ambiente che ciascuno è immerso (Zaquini, 23 marzo 2003).

[43] Mentire, ad esempio, è sbagliato in quanto, se le persone mentono, sono portate a fidarsi meno le une delle altre e a non collaborare, contribuendo così a creare un clima di tensione e di incertezza che ostacola il raggiungimento di un pieno benessere. Viceversa, dire la verità è generalmente giusto perché rafforza la fiducia e la cooperazione.

[44] Supponiamo che l'installazione di un costoso impianto di areazione permetta di aspirare da un'officina un elevato numero di particelle cancerogene che altrimenti sarebbero inalate dagli operai. Supponiamo inoltre che, grazie a questa norma di sicurezza, gli operai vivranno cinque anni di più, come possiamo calcolare il valore di questi anni di vita guadagnati e come possiamo confrontarlo con i costi sostenuti per istallare l'impianto di aspirazione?

[45] È notoriamente difficile, ad esempio, prevedere le conseguenze della ricerca scientifica di base. Supponiamo di dover decidere quanto investire in un programma di ricerca che probabilmente porterà a scoperte molto importanti dal punto di vista teorico ma non immediatamente applicabili. Come si deve misurare il valore futuro di queste scoperte, e come lo si può confrontare con i costi attuali della ricerca oppure con benefici più sicuri che deriverebbero da un uso alternativo di tali fondi come la costruzione di un nuovo ospedale?

difficoltà oggettiva nella distinzione tra costi e benefici, che talvolta può risultare non chiara (Velasquez, 1996, p. 67 e ss.). Problema, questo, particolarmente evidente in quanto gruppi culturali differenti possono attribuire valore diverso ad una stessa questione[46], al quale si affianca un altro dilemma, ovvero di come sia possibile misurare e confrontare l'utilità di azioni differenti per persone diverse[47].

È su tali argomentazioni che i critici dell'utilitarismo, la ritengono una teoria inadeguata a fornire una base oggettiva per risolvere i problemi di scelta tra più alternative possibili.

Gli utilitaristi replicano a tali critiche affermando che il principio di quantificazione di tutti i costi e i benefici può essere interpretato in modo più elastico, nel caso in cui le misurazioni siano impossibili. In ogni caso, le conseguenze di ogni azione devono essere formulate espressamente, in maniera da poterle confrontare e valutare in modo sistematico ed imparziale. Tradurre le informazioni in termini quantitativi facilita le misurazioni, ma dove questo non sia possibile si può fare riferimento ai giudizi condivisi o ai criteri di buon senso[48] (Velasquez, 1988, pp. 66-67). L'utilitarista ricorrerà quindi ai metodi basati sul buon senso solo nelle situazioni in cui non sia possibile determinare una misurazione quantitativa; anche se rimane convinto che le conseguenze di ogni decisione possono in qualche modo essere sempre ricondotte a misure quantitative.

Un modo per determinare tali stime è costituito dall'attribuire ad ogni scelta possibile l'equivalente monetario. In altre parole, il valore di una cosa può essere determinato in base al prezzo che una persona è disposta a pagare per averla[49]. Per determinare il valore medio di un qualsiasi bene, per un gruppo di individui è, quindi, sufficiente osservare il prezzo medio attribuito a quel bene.

[46] Supponiamo che una banca debba decidere se concedere o meno un prestito per la costruzione di un cinema pornografico; un gruppo di persone può ritenere che favorire questo tipo di divertimento sia un beneficio per la società, altri lo possono considerare dannoso e quindi un costo sociale.

[47] Supponiamo che faccia piacere sia a me sia ad un'altra persona ottenere un certo posto di lavoro. Come possiamo calcolare se l'utilità che riceverò da questo lavoro sarà maggiore o minore di quella che riceverà l'altro aspirante? Ciascuno di noi può essere convinto di ottenere il beneficio maggiore, ma dato che non possiamo metterci l'uno nella pelle dell'altro, ogni conclusione alla quale si può arrivare risulta essere priva di qualsiasi base oggettiva.

[48] Senza dubbio, chiunque concorda nell'affermare che il cancro è un male peggiore di un semplice raffreddore, a prescindere da chi sia il malato, così come una bistecca ha un maggior valore energetico di una nocciolina, a prescindere da chi sia l'affamato.

[49] Se una persona è disposta a pagare un oggetto il doppio di un altro, allora quell'oggetto vale esattamente il doppio dell'altro.

L'obiezione più immediata riguardo a questa pratica consiste nel fatto che non si può attribuire un valore monetario ad alcuni beni, come la salute o la vita. L'utilitarista sostiene invece che, non solo ciò è possibile, ma che questo viene fatto quotidianamente da ciascuno: ogni volta, infatti che le persone pongono un limite alla somma di denaro che sono disposte a spendere per ridurre il rischio cui sono esposte le loro vite a causa di situazioni contingenti, come l'uso di qualche strumento o macchinario, hanno implicitamente fissato un prezzo alla loro vita. E inoltre nel caso in cui neppure i prezzi di mercato possano essere utilizzati, si può ricorrere ad altri tipi di misurazione, come ad indagini sociologiche o valutazioni di esperti economici, ecc.

In conclusione, anche se l'utilitarismo riconosce la difficoltà relativa alla misurazione dei costi e dei benefici, predispone comunque gli strumenti in grado di ovviare a tali problemi.

Molte altre critiche sono state rivolte all'utilitarismo. In particolare, è stata messa in evidenza l'incapacità di questa teoria di trattare due tipi di questioni morali: quelle *relative ai diritti* e quelle *relative alla giustizia*. Il principio utilitaristico porta a considerare che certe azioni sono moralmente corrette, anche quando in realtà sono ingiuste o violano i diritti delle persone[50]. Inoltre, tale teoria può condurre a conclusioni distorte anche per questioni in cui è in gioco la *giustizia sociale*[51]. Tutto ciò avviene perché l'utilitarismo considera solo la quantità di utilità prodotta complessivamente nella società e non tiene conto di come essa è distribuita tra i membri della società.

[50] Supponiamo che un vostro zio abbia una malattia incurabile e profondamente dolorosa, soffra molto, ma che non voglia abbandonare la direzione del suo stabilimento chimico, che alla sua morte erediterete voi. A causa della sua miserevole condizione, lo zio rende deliberatamente infelice la vita dei suoi congiunti, che lo devono assistere, e dei suoi operai, poiché non vuole installare alcuni dispositivi di sicurezza nella sua azienda pur sapendo che ciò potrebbe provocare gravi danni a coloro che ci lavorano. Voi avete il sangue freddo necessario per uccidere vostro zio, riuscendo a non venire scoperto e non alterando in alcun modo la vostra felicità. Secondo l'utilitarismo, se vi è possibile uccidere lo zio senza diminuire in alcun modo la felicità di qualcun altro, voi avete *l'obbligo morale* di ucciderlo. L'utilitarismo ci ha così portato ad approvare un omicidio, una violazione gravissima di uno dei principali diritti umani.

[51] Supponendo, ad esempio, che il fatto di ricevere salari di sussistenza costringa un piccolo gruppo di lavoratori a svolgere i lavori agricoli più umili e faticosi. La medesima situazione produce, allo stesso tempo, un'immensa soddisfazione per la stragrande maggioranza dei membri della società, che hanno a disposizione ortaggi a buon mercato e risparmiano un certo reddito che può essere destinato a soddisfare altri tipi di bisogni. Supponiamo inoltre che, se si confronta la quantità di soddisfazione così prodotta e l'infelicità del piccolo numero di braccianti, risulti un'utilità maggiore per la società nel suo insieme, rispetto a quella ricavabile dalla condivisione dei lavori agricoli più spiacevoli tra tutti i membri della società. Secondo l'utilitarismo, è giusto mantenere questo stato di cose, poiché interessa solo la quantità di utilità prodotta in una società e non come la stessa è distribuita tra i suoi membri.

Gli utilitaristi hanno replicato a tali critiche proponendo una teoria alternativa chiamata *utilitarismo della norma*, che limita l'analisi utilitaristica alla valutazione delle norme morali. Lo stabilire, sulla base di tale teoria, che una determinata azione è moralmente corretta, implica il verificare che tale azione sia contemplata dalle norme morali corrette che l'uomo dovrebbe seguire, e non chiedersi se essa produce l'ammontare massimo di utilità. Nell'*utilitarismo della norma* il concetto di utilità compare solo nella determinazione delle norme morali *corrette*, ossia quelle disposizioni in grado di produrre la massima utilità, a condizione che vengano seguite da tutti. Secondo questa teoria, il fatto che una certa azione, in una particolare situazione, massimizzi l'utilità, non dimostra che sia giusta da un punto di vista etico. Un'azione, infatti, per essere considerata eticamente corretta deve essere conforme ad una norma moralmente accettata, poichè solo in questo modo è assicurato il raggiungimento della massima utilità[52].

Secondo i critici però l'*utilitarismo della norma* non è altro che un utilitarismo tradizionale "*mascherato*", in quanto norme che ammettano eccezioni vantaggiose produrranno più utilità rispetto a norme che non ne ammettano alcuna; ma se una norma ammette eccezioni, avremo in sostanza le stesse ingiustizie e la stessa violazione di diritti consentite dall'utilitarismo tradizionale[53].

I critici affermano altresì che l'analisi di questa teoria "*alternativa*" conferma ulteriormente l'inadeguatezza dell'utilitarismo (in generale) a trattare situazioni in cui sono coinvolti valori morali, che per loro natura risultano di difficile, se non impossibile, misurazione.

Recentemente Harsanyj ha affermato che è più corretto parlare, al posto di "*massimo vantaggio aggregato*", di "*massimo vantaggio medio*", per calcolare il quale è necessario che ogni individuo singolarmente si sperso-

[52] Quando è in gioco l'uccisione di una persona malata, l'utilitarismo della norma indica come moralmente corretta la norma che vieta l'omicidio di un individuo senza una procedura regolare e conforme alla legge. La correttezza morale quindi risiede nel fatto che una norma di questo tipo, se applicata e rispettata da tutti, determina nel lungo periodo un'utilità maggiore rispetto a qualsiasi altra norma che, per assurdo, prevedesse la possibilità di uccidere impunemente.

[53] Una norma che afferma: "*non si devono uccidere le persone senza un procedimento regolare, ad eccezione dei casi in cui l'omicidio non conforme alle disposizioni di legge possa portare alla produzione di un'utilità maggiore rispetto al non commetterlo del tutto*"; produce più utilità di una norma che dica semplicemente "*non si devono uccidere le persone senza un procedimento regolare*". La prima norma infatti massimizza sempre l'utilità, mentre la seconda lo fa solo in determinate circostanze, in quanto vincola al rispetto di un procedimento formale anche quando se ne potrebbe fare a meno. A ben guardare, una volta ammessa l'esistenza di eccezioni ad una norma, si ottengono risultati analoghi all'applicazione diretta all'azione del criterio utilitaristico tradizionale, poiché tale criterio fa ormai parte della norma.

nalizzi e scelga quali azioni compiere che possano dare tale vantaggio, il quale viene calcolato misurando o stimando il vantaggio totale e dividendolo per il numero degli individui della popolazione di riferimento.

Molti ritengono però che il metodo classico del "*massimo valore aggregato*" sia comunque migliore, anche se la critica principale che a questo criterio viene mossa è la difficoltà della spersonalizzazione, in quanto è una operazione innaturale che rende notevolmente più difficile l'applicazione del metodo (Zaquini, 31 marzo 2003).

6.2 Le teorie dei diritti e della giustizia

La teoria dei *diritti* si basa su principi etici che definiscono gli ambiti in cui la libertà degli individui può e deve esser rispettata e garantita, quale sfera dove nessuno può entrare a turbarla.

In generale, una persona ha un diritto quando le è riconosciuta la facoltà di agire in un certo modo o la facoltà che altri agiscano in un certo modo nei suoi confronti. Se tale facoltà è prevista da un *sistema giuridico*, prende il nome di "*diritto giuridico*" e si concretizza in un insieme di regole e norme, la cui validità rimane circoscritta alla giurisdizione in cui è in vigore quel sistema. Parallelamente, i diritti possono derivare da un *sistema di valori morali.* Tali diritti, chiamati "*diritti morali*" o anche "*diritti umani*", sono fondati su norme e valori morali che attribuiscono a *tutti* gli esseri umani la facoltà di compiere una certa azione o prescrivono che altri soggetti la compiano per loro (Velasquez, 1996, p. 78). A differenza dei *diritti giuridici*, i *diritti morali* sono universali in quanto sono posseduti in misura uguale da tutti gli esseri umani di qualsiasi nazionalità, semplicemente per il fatto di appartenere al genere umano. Sono individuati, infatti, anche come *diritti naturali* e, in genere, coincidono con i valori correlati al concetto di intuizione morale[54] (Sacconi, 1991, p. 59).

[54] La tesi che gli individui vengono al mondo dotati di diritti costituisce il fondamento del concetto di *diritto naturale.* T. Hobbes sosteneva, ad esempio, che con "*diritto naturale*" si dovesse intendere il *diritto-libertà bilaterale*, cioè il fatto che, per condizione naturale, fosse concesso agli individui di compiere ogni azione che appariva loro necessaria per perseguire il fondamentale scopo dell'autoconservazione. In questa accezione, il diritto naturale ammette solo pretese senza assegnare doveri in capo a nessun individuo, definisce dunque una condizione naturale in cui vi sono solo "*permessi*"; l'assetto che ne deriva non può essere certo definito come un "*ordine morale*". È possibile obiettare che, se non ci fossero valori morali, gli esseri umani si troverebbero in quella condizione chiamata da Hobbes "*stato di natura*", vale a dire una condizione in cui non esiste niente che moderi il conflitto di interessi, che lo stesso autore chiamava la "*guerra di tutti contro tutti*". Ogni individuo per difendere i propri interessi personali è quindi costretto a lottare per sopraffare gli altri, ma questo può provocare a sua volta distruzione, tanto da compromettere

Tali diritti trascendono i confini delle singole giurisdizioni, esiste, tuttavia, un legame tra i diritti giuridici e quelli morali che si concretizza nel fatto che questi ultimi risultano essere il fondamento dei primi. I diritti morali precedono quindi, l'ordinamento giuridico, che per essere giustificato, deve recepire e fare valere, innanzitutto, i diritti morali degli individui.

Una prima particolarità, dei "*diritti morali*", evidenzia che questi sono saldamente correlati al concetto di "*dovere*", ciò perché, i diritti morali di un individuo sono definiti in termini di doveri che altre persone hanno nei confronti di quel soggetto[55].

Una seconda proprietà indica che i diritti morali conferiscono agli individui *autonomia* e *uguaglianza* nel libero perseguimento dei loro interessi. Ciò significa che un diritto morale individua attività o interessi che le persone devono essere lasciate libere di perseguire o non perseguire, come loro stesse scelgono e il cui perseguimento non deve essere subordinato agli interessi di altri, eccetto per ragioni particolari ed eccezionalmente importanti. In altre parole, riconoscere un diritto morale ad una persona significa riconoscere che esiste un ambito in cui questa persona non è subordinata alla volontà altrui ed i cui interessi non sono subordinati a quelli di nessun altro. In breve, un ambito all'interno del quale esistono solo soggetti uguali e autonomi.

Infine, una terza caratteristica sottolinea che i diritti morali forniscono agli individui una base per giustificare le proprie azioni, per invocare la protezione o l'aiuto degli altri. In sostanza, se io ho un diritto morale a fare una certa cosa, allora gli altri individui non hanno nessuna giustificazione nell'ostacolarmi o nell'intromettersi, anzi sono giustificati a reprimere chiunque tenti di impedire l'esercizio del mio diritto, oppure possono avere il dovere di aiutarmi ad esercitarlo.

Risulta evidente, dalle caratteristiche esaminate, come i *diritti morali* ci consentano di formulare *giudizi morali* su basi sostanzialmente diverse da quelle dei criteri utilitaristici. I diritti morali esprimono, infatti, requisiti di moralità dal punto di vista dell'individuo, mentre l'utilitarismo li esprime dal punto di vista della società nel suo insieme; inoltre, i diritti morali proteggono gli interessi individuali indipendentemente dalle con-

il raggiungimento stesso degli scopi per cui si lotta. I valori morali consentono invece di evitare tali situazioni estreme, in quanto costituiscono i presupposti per la collaborazione e la fiducia in cui possono essere sviluppate le istituzioni sociali (imprese comprese). Hobbes, dunque, non può essere considerato un esponente della teoria dei diritti morali.

[55] Ad esempio, il diritto morale di praticare la forma di culto che ognuno desidera, può essere definito come: "*il dovere morale di altre persone di non interferire nella pratica di quella forma di culto*".

seguenze che questi possono avere sugli altri individui. Ciò significa che, se una persona ha il diritto morale di fare una certa cosa, allora è sbagliato interferire, anche se un gran numero di persone ricavasse in questo modo un'utilità maggiore.

I criteri morali indicano cosa è dovuto a un individuo dagli altri, favoriscono il suo benessere e difendono le sue scelte dall'invadenza della società. L'utilitarismo ha al contrario lo scopo di massimizzare il benessere della società nel suo insieme, indipendentemente dall'individuo, a meno che il benessere di quest'ultimo non influisca positivamente su quello di tutta la società. È però interessante sottolineare che se in generale i diritti hanno la precedenza sui criteri utilitaristici, non ne sono completamente immuni[56].

Stabilire quale sia il fondamento dei *diritti morali*, cioè quale sia l'origine dei diritti ed in base a che cosa si può affermare che le persone hanno dei diritti, è impresa complessa e difficile. È al contrario immediato stabilire il fondamento per i *diritti giuridici,* dove un individuo ha determinati diritti giuridici perché vive nell'ambito di un sistema giuridico che gli garantisce *quei* diritti.

La fondazione dei diritti morali che sembra più soddisfacente (quella utilitaristica va infatti rifiutata[57]) è offerta dalla *teoria dei diritti kantiana*.

I. Kant (1724-1804) cerca di dimostrare che ci sono certi diritti e doveri morali posseduti da tutti gli esseri umani, indipendentemente dai benefici utilitaristici che l'esercizio di questi diritti e doveri apporta agli altri. Il principio morale su cui si basa la teoria di Kant prende il nome di "*imperativo categorico*" e nella sua prima formulazione afferma: «*agisci solo secondo quella massima*[58] *che tu puoi volere, al tempo stesso, che diventi una legge universale*» (Kant, 1990, p. 91). Ciò significa che *un'azione è moralmente giusta, per una persona e in una certa situazione, se e solo se*

[56] Se i benefici o le perdite imposte ad una società sono grandi e importanti, allora ciò può essere sufficiente ad aprire una breccia nelle protezioni innalzate dai diritti intorno alla libertà di un individuo di perseguire i propri interessi. È noto infatti come, in tempo di guerra o in caso di gravi emergenze pubbliche, i diritti civili possono essere legittimamente limitati in nome del "*bene pubblico*". Ovviamente, più importante è l'interesse tutelato da un diritto, maggiore deve essere il *trade-off* utilitaristico.

[57] Secondo l'utilitarismo, le persone hanno diritti morali perché possedere tali diritti massimizza l'utilità; è tuttavia dubbio che l'utilitarismo possa servire a fondamento dei diritti morali, in quanto dire che qualcuno ha il diritto morale di compiere una certa azione significa che ha la facoltà di farlo indipendentemente dall'utilità che aggiunge o che nega ad altri. L'impostazione utilitaristica non può dunque essere accettata.

[58] Per Kant la "*massima*" è il motivo che ha una persona in una certa situazione di fare ciò che pensa di fare. Tale *massima* può diventare una *legge universale* se ogni persona che si trovasse nella situazione simile decidesse di fare la stessa cosa per lo stesso motivo.

il motivo che ha per compiere l'azione è un motivo in base al quale sarebbe disposta ad accettare che agisse ogni persona, in ogni situazione analoga.

Da questa prima formulazione dell'imperativo categorico è possibile evincere due principi ben precisi: l'"*universalizzabilità*" per cui i motivi che ha l'individuo per agire, devono essere validi per tutti, almeno in via di principio; la "*reversibilità*" dove i motivi che spingono un individuo ad agire, possono essere adottati anche nei suoi confronti da parte di chiunque altro.

È interessante notare come questa teoria distingue moralmente il "*giusto*" dallo "*sbagliato*", non in base alle azioni che una persona compie, ma in base ai *motivi* che stanno alla base dell'azione. Ciò significa che, quando un individuo compie un'azione solo per favorire i suoi interessi o solo per trarne piacere, l'azione "*non ha alcun valore morale*". Perché un'azione abbia "*valore morale*" deve essere motivata *anche* da un senso del dovere (cioè dalla convinzione che quello sia il modo giusto di comportarsi), ossia da ragioni in base alle quali si vorrebbe che tutti agissero (da qui l'imperativo categorico).

La seconda formulazione dell'imperativo categorico è: «*agisci in modo da considerare l'umanità, sia nella tua persona, sia nella persona di ogni altro, sempre, anche al tempo stesso, come scopo e mai come semplice mezzo*» (Kant, 1990, p. 126). Ciò può essere spiegato come: *un'azione è moralmente giusta per una persona se e solo se, nel compiere l'azione, questi non usa gli altri semplicemente come un mezzo per favorire i suoi interessi, ma rispetta e sviluppa anche la loro capacità di scegliere liberamente da soli.*

Questa seconda versione dell'imperativo categorico puntualizza due questioni fondamentali: il *rispetto della libertà di ognuno*; le persone devono essere trattate solo nel modo in cui queste hanno acconsentito; *la necessità di sviluppare la capacità di ognuno di scegliere liberamente per conto proprio gli intenti da perseguire*. Trattare, infatti, una persona solo come mezzo, significa usarla semplicemente per raggiungere i propri fini personali e questo non implica né il rispetto, né lo sviluppo della capacità di questa persona a scegliere liberamente[59].

A ben guardare, le due versioni dell'imperativo categorico finiscono per coincidere, in quanto si riducono allo stesso concetto: "*le persone de-*

[59] Secondo questo approccio, si potrebbe chiedere ad un dipendente di svolgere mansioni spiacevoli e persino pericolose, se il dipendente ha liberamente acconsentito a svolgere il lavoro sapendo quali erano le mansioni di cui si doveva occupare ed i rischi ai quali andava incontro. Tuttavia, sarebbe eticamente sbagliato far correre dei rischi ad un dipendente senza che egli ne sia a conoscenza. In generale l'inganno, la forza e la costrizione non rispettano la libertà di scelta delle persone e sono perciò immorali.

vono trattarsi reciprocamente come liberi ed uguali nel perseguire i propri interessi".

Ciò che Kant intende affermare è un'etica della pura e semplice ragione. Egli è convinto che sia possibile trovare dei principi morali che governino la condotta reciproca di tutti gli esseri umani, sulla base della semplice ragione. Inclinazioni, impulsi, ideali, desideri, scopi, preferenze devono essere esclusi per poter dire di agire secondo il dovere morale; un'azione è definibile come morale solo quando è possibile giustificarla in base a un principio, a una regola, ad un imperativo universale che valga assolutamente per tutti, senza che ciò porti ad una contraddizione (Alberoni, Veca, 1992, p. 53).

L'imperativo categorico è senz'altro una formulazione molto interessante, che non risulta però essere sufficiente per indicare *quali* siano i diritti morali degli esseri umani; a tal fine, è necessario prima conoscere quali *interessi* hanno gli uomini e successivamente vedere se ci sono dei validi motivi per accordare lo status di diritto morale ad un interesse, piuttosto che ad un altro.

Le critiche maggiori alla teoria kantiana riguardano la "*vaghezza*" delle sue formulazioni (ad esempio è spesso difficile stabilire se una persona usa un'altra come semplice mezzo); inoltre, anche se fosse possibile accordarsi su quali diritti abbiano lo status di *diritti morali*, rimangono mal definiti i loro limiti ed il modo con cui devono essere risolti eventuali conflitti tra diritti morali e diritti giuridici.

6.2.1 La teoria libertaria del diritto

Una più recente impostazione teorica dei diritti, è la "*teoria libertaria del diritto*" o "*libertarismo*". Tale teoria va oltre il presupposto generalmente accettato che "*sia un bene non essere soggetti a vincoli umani*". I filosofi aderenti al libertarismo, infatti, arrivano ad affermare che la libertà è necessariamente un bene e che tutti i vincoli imposti dagli altri sono necessariamente un male, eccetto quando servono a impedire l'imposizione di vincoli maggiori.

Molteplici sono le teorie libertarie, ma la dottrina centrale è unica e afferma che: «*la coercizione (intesa in senso stretto come uso della forza fisica o minaccia dell'uso di forza fisica) può essere utilizzata solo per prevenire oppure punire il danno fisico, il furto, la frode e per far rispettare accordi volontari*» (Buchanan, 1992).

Il maggior esponente contemporaneo di tale dottrina morale è il filosofo americano R. Nozick, il quale afferma chiaramente, nel suo libro "*Anarchy, State and Utopia*" (Nozick, 1981), che l'unico diritto fonda-

mentale posseduto da ogni individuo è «*il diritto negativo di essere libero dalla coercizione di altri esseri umani*» (Nozick, 1981, p. XIII). Secondo Nozick, il riconoscimento di questo diritto è fondamentale affinché gli individui siano trattati come persone distinte, con vite separate, ognuna con un uguale peso morale, che non può essere sacrificato per il bene di altri. L'unica circostanza, quindi, in cui si può esercitare coercizione su una persona è quando è necessaria per impedirle di esercitarla a sua volta su altri. Questa impostazione teorica si fonda sul principio etico per cui «*i diritti sono sfere di libertà che devono essere lasciate libere da interferenze da parte degli altri agenti*» (Nozick, 1981, p. 170) e pretende così l'istituzione di libertà negative. L'istituzione di vincoli a certe azioni corrisponde, infatti, all'istituzione di una libertà negativa, ovvero alla creazione di sfere di inviolabilità che circondano ogni persona e che impongono alle altre di non compiere certi attraversamenti di confine. Il diritto assume allora l'accezione di *vincolo collaterale* sulla possibilità di agire di ogni individuo. Nozick afferma che sono proprio i *vincoli* ad avere *valore morale*, e non gli scopi delle azioni; gli argomenti morali si devono infatti presentare come vincoli sulle azioni e sugli scopi che possono essere perseguiti. Il ragionamento morale può essere identificato solo erroneamente con la giustificazione dell'azione che consente di perseguire lo scopo migliore, quand'anche questo scopo fosse identificato con la massima soddisfazione dei diritti di tutti. Nozick, infatti, non considera, nella sua prospettiva, neppure come condizione necessaria ma non sufficiente, il principio di vantaggio reciproco; egli afferma che per la moralità delle scelte, ciò che è decisivo è che si evitino violazioni di quelli che considera diritti morali fondamentali.

Il requisito dell'inviolabilità dei diritti individuali è quindi la considerazione etica fondamentale per scegliere tra azioni alternative. *Vietare la coercizione* costituisce un vincolo morale legittimo, che si regge sul principio kantiano che "*gli individui sono fini non semplicemente mezzi*": non si può sacrificarli o usarli per conseguire altri fini senza il loro consenso. A quanto pare, Nozick ritiene che la teoria di Kant sorregga la sua concezione della libertà.

Sostiene altresì che il diritto di non subire coercizioni da parte di altri implica che le persone debbano essere lasciate libere di fare ciò che vogliono, con il loro lavoro e con i prodotti del loro lavoro. E conseguentemente, che le persone possano essere libere di acquistare una proprietà, usarla come desiderino e scambiarla in liberi mercati, purché la situazione degli altri non venga con ciò danneggiata o peggiorata.

Il pensiero secondo cui le restrizioni coercitive della libertà sono da condannare in modo assoluto (ad eccezione del solo caso in cui le stesse siano necessarie ad impedire la coercizione stessa) consente anche di

giustificare alcuni punti di discussione importanti: il libero impiego della proprietà, la libertà di contratto, l'istituzione di liberi mercati in cui gli individui possano scambiare beni come meglio credono, l'assenza di restrizioni governative e l'eliminazione delle tasse per i programmi di assistenza sociale.

6.2.2 Il criterio della giustizia

Il *criterio della giustizia*[60] si basa su principi etici e morali, che individuano modi equi per distribuire oneri e benefici tra i membri della società. Le controversie economiche spesso si intrecciano con questioni di giustizia ed equità, termini impiegati in modo interscambiabile.

L'impiego dei criteri di giustizia, oggi, è ritenuto di gran lunga più importante dell'utilizzo dei criteri utilitaristici. Se infatti una società viene considerata ingiusta verso alcuni suoi membri, essa è ritenuta tale anche se il suo atteggiamento assicura benefici maggiori a favore di alcuni (produttività più alta), poiché questi non possono giustificare le ingiustizie ai danni di altri. I criteri di giustizia non hanno però la precedenza su *diritti umani* o *morali*, sia perché la giustizia è basata solo in parte su tali diritti sia perché un tale diritto individua interessi il cui libero perseguimento non può essere subordinato a interessi di altri, eccetto che in alcuni casi. Ciò significa che i *diritti umani* di alcuni non possono essere sacrificati per assicurare una migliore distribuzione dei benefici per altri.

Le categorie che solitamente vengono coinvolte in discussioni sulla giustizia sono: la giustizia *distributiva*, la giustizia *retributiva* (o *punitiva*), la giustizia *compensativa* (Velasquez, 1996, p. 90).

a) La giustizia distributiva

La *giustizia distributiva* si riferisce all'equa distribuzione di benefici ed oneri nella società[61]. Il principio fondamentale: «*gli individui che so-*

[60] Rawls afferma: «*la giustizia è la prima virtù delle istituzioni sociali, così come la verità lo è dei sistemi di pensiero. Una teoria, per quanto semplice ed elegante, deve essere abbandonata o modificata se non è vera. Allo stesso modo leggi e istituzioni, non importa quanto efficienti e ben congegnate, devono essere riformate o abolite se sono ingiuste*» (Rawls, 1982, p.21).

[61] I problemi di giustizia distributiva sorgono quando persone differenti avanzano rivendicazioni contrastanti su benefici e oneri, che non possono essere soddisfatte insieme, i casi più comuni sono la scarsità di benefici, la presenza di oneri troppo numerosi e una contemporanea scarsità di soggetti disposti a sostenerli. L'elaborazione di principi che si occupino di allocare risorse scarse e oneri spiacevoli in modo da risolvere equamente tali conflitti è compito della giustizia distributiva.

no simili per tutti gli aspetti pertinenti al tipo di trattamento in questione dovrebbero ricevere benefici ed oneri simili, anche se sono dissimili per altri aspetti non pertinenti; e gli individui che sono dissimili per un aspetto pertinente dovrebbero essere trattati in modo dissimile, in proporzione alla loro dissimilarità» è un pilastro purtroppo meramente formale[62] (Rawls, p. 185-191; Velasquez, 1996, p. 91).

Questo principio viene applicato attraverso contenuti specifici diversi secondo la concezione in cui è inquadrato. Per l'"*egualitarismo*" non esiste una differenza tale fra le persone che possa giustificare un trattamento ineguale. Gli individui infatti dovrebbero ricevere quote di benefici ed oneri della società esattamente uguali, poiché tra loro considerabili uguali.

Questa concezione ha subito pesanti critiche, sia da chi considera gli uomini tutti diversi, in quanto è loro opinione che non esista una qualità posseduta da tutti gli esseri umani nella stessa misura; sia da chi sostiene che l'egualitarismo ignori alcune capacità (necessità, capacità, impegno) da tener presenti nella distribuzione dei benefici e dei costi. Alcuni fautori di quest'ultima posizione hanno cercato di difenderla introducendo la distinzione tra *eguaglianza politica*, cioè eguale partecipazione ai mezzi di controllo e direzione, ed *eguaglianza economica*, cioè eguaglianza nella distribuzione del reddito, della ricchezza e delle opportunità, affermando che le critiche promosse valgono per la seconda ma non per la prima. Altri hanno ulteriormente allargato questa affermazione, sostenendo che anche l'eguaglianza economica se adeguatamente limitata è difendibile, portando a supporto che ogni persona ha diritto a un livello minimo di reddito e di ricchezza, che devono essere distribuiti in parti uguali, affinché il livello minimo di vita sia garantito a tutti (Raphael, 1946, pp. 118-132; e Velasquez, 1996, p. 92).

Il principio fondante della "*giustizia capitalistica*" (basata sul contributo) che afferma: "*i benefici dovrebbero essere distribuiti secondo il contributo di ciascun individuo alla realizzazione degli scopi del suo gruppo (impresa, società, umanità)*", porta con sé un problema importante e cioè la difficoltà di misurare il contributo di ciascuno. Secondo una vecchia tradizione puritana[63] il contributo deve essere calcolato in base all'impe-

[62] Questo principio resta formale poiché non indica quali sono gli aspetti pertinenti su cui basare la parità o disparità di trattamento.

[63] Ogni individuo ha l'obbligo religioso di lavorare duramente per la sua *vocazione*, alla quale viene chiamato da Dio che gli riserva i premi della ricchezza e del successo, per il suo giusto lavoro; e le punizioni della povertà e dell'insuccesso per il suo comportamento ozioso e improduttivo. L'etica puritana negli Stati Uniti si è trasformata in "*etica del lavoro*" e attribuisce all'impegno dell'uomo un alto valore religioso ed etico.

gno lavorativo: *maggiore è l'impegno, maggiore sarà la quota di benefici ad essi riconosciuta*; però questa base di distribuzione può portare a gratificare chi non produce niente di utile, premiando l'incompetenza e inefficienza. Inoltre, se le persone con talento e altamente produttive vengono premiate in base all'impegno, saranno poco incentivate a investire le loro doti nella produzione di beni per la società, e ne risulterà una diminuzione del benessere complessivo (Velasquez, 1996, p. 93).

In base ad un'altra tradizione i contributi dovrebbero essere calcolati in termini di "*produttività*": «*migliore è la qualità dei prodotti di una persona e più dovrebbe ricevere*». Il grave problema di questa proposta è quello di ignorare le necessità di alcune persone, in particolare delle persone svantaggiate che con questo criterio non verranno soddisfatte. Il problema principale, comunque, resta quello di misurare il valore oggettivo del prodotto di una persona (specialmente in alcuni campi come l'arte la scienza, ecc.), che alcuni hanno tentato di superare attraverso l'assunto che "*il valore del prodotto di una persona dovrebbe essere determinato dal mercato*", cioè dalla domanda e dall'offerta.

Nel "*socialismo*" il principio più importate in tema di giustizia distributiva afferma: «*gli oneri lavorativi devono essere distribuiti secondo le capacità delle persone, e i benefici secondo le loro necessità*» (Marx, 1990). Questo principio si basa sull'idea che le persone realizzino il proprio potenziale umano esercitando le proprie capacità nel lavoro produttivo; il lavoro, quindi, dovrebbe essere distribuito in modo tale che ogni individuo sia il più produttivo possibile, e ciò significa distribuire il lavoro in base alle capacità. I benefici prodotti verranno poi impiegati per promuovere la felicità e il benessere di tutti.

I critici hanno però osservato che tale principio non genera alcun rapporto tra la quantità dell'impegno profuso da un lavoratore e l'ammontare della sua remunerazione, e di conseguenza i lavoratori sarebbero scarsamente motivati ad impegnarsi, sapendo di ricevere lo stesso pur lavorando molto o poco. Inoltre: «*se tale principio venisse attuato, cancellerebbe la libertà individuale*» (Velasquez, 1996, p. 95), l'occupazione di ogni persona sarebbe, infatti, determinata non dalla sua libera scelta, ma dalle sue capacità.

Infine, il "libertarismo", vede la giustizia come *libertà*, ciò significa che nessun particolare modo di distribuire i beni sia giusto o ingiusto a parte la libera scelta degli individui.

b) La giustizia retributiva

La *giustizia retributiva* (o *punitiva*) si riferisce alla giusta imposizione di punizioni e pene a chi commette azioni malvagie o dannose. La giusta

pena è quella che chi fa del male si merita. Questo significa che devono essere verificate le condizioni affinché si possa parlare di pena giusta. La prima richiede che il soggetto non deve trovarsi in una situazione di ignoranza o incapacità; la seconda richiede che la persona da punire abbia effettivamente commesso il male; la terza detta che le punizioni legittime devono essere coerenti e proporzionate all'errore commesso (Velasquez, 1996, p. 146).

c) La giustizia compensativa

La *giustizia compensativa* concerne il giusto modo di risarcire le persone per quello che hanno perduto, quando sono state danneggiate da altri. Il giusto risarcimento è in qualche modo proporzionale alla perdita subita dalla persona da risarcire. Quando la perdita è impossibile da calcolare e difficile da risarcire, allora sembra opportuno rifondere almeno i danni materiali inflitti. Tradizionalmente i filosofi ritenevano che una persona avesse l'obbligo morale di risarcire i danni: se l'azione che ha inflitto il danno era sbagliata o negligente; se l'azione è stata realmente la causa del danno; se il danno è stato inflitto volontariamente (Velasquez, 1996, p. 150).

6.2.3 La teoria libertaria della giustizia

La *teoria libertaria* assume, riguardo ai concetti di *diritto di proprietà* e *giustizia distributiva*, una posizione che condurrà a delineare i caratteri peculiari dell'intero approccio libertario.

Il *diritto alla proprietà privata* è un diritto moralmente importante. La maggior parte dei teorici libertari, come Nozick, ritiene che i diritti di proprietà non sono limitati al possesso di cose esteriori. Ciascun individuo ha diritto di proprietà sulla propria persona e su qualsiasi "*possesso*" acquisito attraverso azioni che soddisfano due principi: a) *il principio di giustizia nella acquisizione iniziale*, b) *il principio di giustizia nei trasferimenti*.

Il principio di giustizia nell'acquisizione iniziale stabilisce come una persona può riuscire ad avere un diritto di proprietà su cose precedentemente senza proprietari, senza quindi violare i diritti di proprietà altrui.

La concezione di Nozick, anche se non riesce a formulare un principio di giustizia per l'acquisizione iniziale, sostiene che si dovrebbe includere una clausola che ponga un limite sui possessi che si possono acquisire. Afferma, altresì, che ciascun individuo può appropriarsi di ciò

che desidera, a condizione che ciò non peggiori le condizioni degli altri, creando una situazione nella quale gli altri non sono più capaci di usare liberamente, senza appropriazione esclusiva, ciò di cui potevano inizialmente disporre; oppure, in caso contrario, che vengano risarciti in modo appropriato tutti coloro le cui condizioni vengono peggiorate.

La clausola limitativa di Nozick (che deriva da Locke) si concentra solo su *uno* dei modi in cui un'appropriazione esclusiva da parte di una persona può peggiorare la condizione di altre persone, ossia sul caso in cui l'appropriazione esclusiva si traduca in una limitazione della libertà di utilizzo del bene da parte degli altri. Tale clausola non vieta però *in assoluto* l'appropriazione esclusiva di un bene, che infatti è ritenuta perfettamente lecita nel caso in cui essa peggiori la condizione di un'altra persona, semplicemente limitando l'opportunità di appropriarsi, a sua volta, in modo esclusivo del bene in questione.

Il principio di giustizia nei trasferimenti stabilisce che una persona può trasferire le sue proprietà a chiunque altro (attraverso dono, scambio, vendita o lascito), il quale acquisisce il diritto di proprietà su ciò che riceve, a condizione che colui che trasferisce il possesso del bene abbia diritto al controllo esclusivo di esso, ottenuto attraverso un'acquisizione iniziale (soggetta alla clausola limitativa) o attraverso scambi volontari con altre persone, che hanno un diritto di proprietà acquisito secondo giustizia su ciò che cedono. Uno scambio, dunque, è giusto se, e solamente se, è scaturito realmente da una precedente distribuzione giusta attraverso mezzi giusti. Ma poiché, come riconosce Nozick, non tutti i possessi esistenti sono scaturiti da procedimenti giusti (cioè da azioni che soddisfano il principio di acquisizione iniziale giusta e il principio di trasferimenti giusti), si rende necessario un terzo principio: *un principio di rettificazione delle ingiustizie passate*. Ma a parte questo caso speciale, la teoria di Nozick proibisce, per ragioni morali, tutti i tentativi di interferenza negli scambi.

Il *libertarismo*, oltre alla concezione sui diritti morali in generale e sulla proprietà in particolare, ha idee chiare e coerenti, anche sulla *natura della giustizia*. Il libertario ritiene che nessun particolare modo di distribuire i beni sia giusto o ingiusto, ad eccezione della libera scelta degli individui; ciò significa che qualsiasi distribuzione di benefici ed oneri è giusta, se è il risultato di una scelta libera e senza costrizioni di scambio di beni. Nozick propone il principio-base della giustizia distributiva: «*da ciascuno secondo ciò che sceglie di fare; a ciascuno secondo ciò che ottiene da solo (magari con l'aiuto di altri stipulato con un contratto) e secondo ciò che gli altri scelgono di fare per lui e scelgono di dargli di quanto hanno ricevuto in precedenza (in virtù di questa massima) e non hanno ancora speso o trasferito*» (Nozick, 1974). Oppure, più semplicemente: «*da ciascuno*

secondo come sceglie, a ciascuno secondo come viene scelto[64]» (Velasquez, 1996, p. 160 e ss.).

Il principio di Nozick si basa sull'affermazione che "*ogni persona ha diritto alla libertà da coercizioni*", diritto che ha la priorità su tutti gli altri diritti e valori. «*L'unica distribuzione giusta è quella che risulta dalle libere scelte individuali*» (Nozick, 1974), perciò qualsiasi distribuzione che sia il risultato di un tentativo di imporre un certo modello alla società (ad esempio la ricerca dell'eguaglianza dei soggetti o l'eguale distribuzione dei beni, prendendoli da chi ha per darli a chi non ha) sarà ingiusta. Ciò significa che l'unica forma di intervento pubblico giustificata è quella finalizzata al risarcimento delle violazioni dei diritti di proprietà. Ogni forma più estesa di stato redistributivo, teso non a riparare interferenze nella sfera di libertà di qualcuno, ma a modificare una situazione sociale in vista di un ideale di giustizia sociale, è destinata a cadere sotto il divieto di attraversamento dei confini di libertà negativa delle persone.

6.2.4 Le critiche della teoria libertaria

Diverse sono le critiche mosse alla posizione libertaria. La prima deriva dalla sua difficoltà generale di custodire il valore della libertà dalla coercizione altrui, al quale sacrifica tutti gli altri valori e diritti, senza fornire ragioni convincenti sul perché sia opportuno e necessario agire secondo questo principio base. Gli oppositori della concezione libertaria sostengono, infatti, che sia necessario garantire anche altre forme di libertà (libertà dall'ignoranza e libertà dalla fame), le quali hanno in molti casi la precedenza sul diritto a non essere sottoposti a coercizione[65].

[64] Ad esempio: «*se scelgo di scolpire una statua da un pezzo di legno trovato sulla spiaggia, allora mi si deve permettere di tenermi la statua, se così scelgo. Oppure se lo scelgo mi si deve permettere di darla a qualcun'altro o di scambiarla con altri oggetti con chiunque voglia*» (Velasquez, 1996, p. 160 e ss.). In generale, dovrebbe essere permesso alle persone di tenere qualsiasi cosa facciano e qualsiasi cosa venga data loro liberamente. Ovviamente questo significa che sarebbe sbagliato tassare una persona (vale a dire prenderle del denaro) per soddisfare le necessità di qualcun altro con benefici assistenziali.

[65] Se un uomo sta morendo d'inedia, per esempio, il suo diritto a non subire vincoli imposti dalla fame è più importante del diritto di un uomo sazio a non subire il vincolo di essere costretto a dividere il cibo che gli avanza. Per garantire questi diritti più importanti, la società può imporre un certo modello di distribuzione, anche se questo significa che in certi casi alcune persone dovranno essere costrette a conformarsi a quella distribuzione: può darsi, ad esempio, che quelli cui avanza del denaro debbano essere tassati per aiutare chi muore d'inedia.

Una seconda critica afferma che il principio libertario di giustizia distributiva dà luogo a un trattamento ingiusto degli svantaggiati. Secondo tale principio, infatti, la quota di beni di una persona dipenderà interamente da quello che la persona è in grado di produrre con il proprio impegno, o da quello che gli altri scelgono di dare alla persona per carità (o per altri motivi). Ma può accadere che a qualcuno, senza averne colpa, siano inaccessibili entrambe queste fonti[66], e può accadere che altre persone (magari per avidità) si rifiutino di fornire a quella persona ciò di cui ha bisogno. Secondo quanto detto dal principio libertario, tale persona non otterrebbe niente, ma ciò (affermano i critici del libertarismo) è sicuramente errato. Se una persona, infatti, non per colpa sua, non è in grado di avere cura di sé stessa, la sua sopravvivenza non deve dipendere dalla remota possibilità che altri forniscono ciò di cui ha bisogno. La vita di onuni persona ha valore e perciò ci si deve prendere cura di ciascuno, anche se questo significa costringere altri a distribuire parte del loro *surplus*.

Infine, tra le maggiori critiche mosse all'intero approccio libertario, famoso è l'argomento volto a mostrare che qualsiasi principio di giustizia che prescriva il raggiungimento di un determinato obiettivo richiederà, in modo inaccettabile, continue e profonde violazioni dei diritti, primo fra tutti quello di proprietà degli individui.

Nozick tenta di rispondere a queste critiche, affermando che sia lecito interferire con una particolare azione solamente se la stessa è moralmente sbagliata o manchevole[67]. Questa assunzione, tuttavia, non è plausibile, perché ignora il fatto che un insieme di azioni, nessuna delle quali criticabile di per sé, può collettivamente o cumulativamente avere risultati inaccettabili. Nozick incorre così nella "*fallacia di composizione*", affermando che il risultato cumulativo di una serie di azioni giuste deve essere

[66] Una qualsiasi persona può, infatti, essere malata e non essere in grado di procurarsi la terra o gli attrezzi necessari per produrre dei beni; può essere troppo vecchia o troppo giovane per lavorare; o comunque incapace di produrre qualsiasi cosa con il proprio impegno.

[67] Ad esempio considerando una situazione di distribuzione dei possessi concorde al principio più plausibile di giustizia distributiva, si può studiare e definire la seguente ipotesi: "un famoso giocatore di calcio firma un contratto che stabilisce che egli riceverà una percentuale sul prezzo di ogni biglietto di ingresso alle partite che giocherà in casa. Chiaramente, l'accordo produce una situazione distributiva delle risorse differente rispetto a quella originaria, poiché il giocatore si ritroverà ad aver guadagnato molto di più. Assumendo che la distribuzione iniziale fosse giusta, coloro che pagano la percentuale al giocatore hanno un diritto di proprietà sulle risorse che cedono e la nuova distribuzione non è altro che il risultato di scambi rigorosamente volontari di possessi giusti. Per quest'ultimo motivo, è necessario convenire che la nuova distribuzione non può considerarsi ingiusta, lo sarebbe invece l'ingiustificata interferenza negli scambi volontari delle persone, indipendentemente dagli effetti che ne potrebbero derivare" (Nozick, 1974).

esso stesso giusto[68] (Buchanan, 1992). Egli avrebbe potuto replicare che l'unico modo accettabile, per evitare risultati cumulativi indesiderabili di azioni giuste, è attraverso un'astensione volontaria dalle azioni in questione. Questa replica è però debole: da un lato perché il risultato cumulativo inaccettabile può non essere *prevedibile* e l'unico rimedio può consistere nell'affrontare il problema quando è ormai troppo tardi per astenersi dalle azioni che ne sono all'origine; dall'altro perché tale replica non tiene conto che l'astensione da atti cumulativamente dannosi sarà spesso soggetta sia a problemi di *assicurazione*, sia a quelli di atteggiamento da *free-rider*[69].

Rawls e altri studiosi hanno affermato che, anche se si mettesse da parte il problema degli effetti cumulativi indesiderabili su coloro che partecipano a scambi volontari, sarebbe comunque necessario considerare anche la possibilità che tali scambi possano produrre effetti anche su altri soggetti non direttamente interessati alla transazione stessa. Rawls elabora quindi la seguente tesi: anche se fosse inammissibile interferire con scambi, di per sé giusti, allo scopo di evitare danni cumulati a coloro che partecipano volontariamente agli scambi, nondimeno è talvolta ammissibile, e perfino obbligatorio, interferire per impedire limitazioni alla libertà e alle opportunità di coloro la cui posizione sarebbe fortemente influenzata dagli effetti cumulativi di transazioni alle quali non hanno neppure partecipato. Coloro che ritengono intuitivamente valido quest'ultimo assunto negheranno la premessa di Nozick, secondo cui tutte le interferenze sui risultati di scambi volontari che perfezionano possessi acquisiti in modo giusto, sono ingiusti.

I libertari, incluso Nozick, tentano di affrontare questo tipo di critica facendo appello a una distinzione importante *tra ciò che è ingiusto* e *ciò*

[68] Ad esempio se viene ipotizzato che: "un individuo, o un piccolo gruppo di individui, arrivi a controllare una porzione molto ampia di ricchezza sociale e riesca a guadagnare, in virtù del proprio potere finanziario, un enorme potere politico, anche attraverso atti illegali; nessuno degli scambi volontari che lo hanno portato, nel complesso, all'accumulo di ricchezza può essere considerato moralmente e singolarmente criticabile". Ciononostante, non si può affermare, come vuole Nozick, che sia comunque sbagliato impedire un risultato cumulativo estremamente indesiderabile, se ciò implica l'interferenza con singoli scambi moralmente corretti, poiché le interferenze sulle singole manifestazioni di libertà possono essere necessarie per impedire concentrazioni di potere che potrebbero risultare ancora più dannose per la democrazia sociale.

[69] In altre parole, anche se un individuo potesse prevedere in anticipo che il risultato cumulativo di una serie di scambi volontari nel tempo risulterà dannoso, quell'individuo potrebbe comunque concludere, su basi razionali, di dover prendere egualmente parte a tali transazioni; e ciò per due motivi principali: perché manca l'assicurazione che un numero sufficiente di altre persone si asterranno da tali comportamenti, in modo da impedire danni cumulativi; e perché egli stesso desidera comportarsi da "*free-rider*", in caso di astensione degli altri.

che è semplicemente non equo o moralmente spiacevole[70], da un lato; e *tra le esigenze di giustizia* e *i doveri di carità o beneficenza*[71] dall'altro.

[70] Può essere *moralmente spiacevole* e perfino *non equo* il fatto che scambi volontari conducano a posizioni ineguali, ma ciò può non essere tuttavia *ingiusto*. Non esiste alcun valido principio di giustizia che autorizzi forme di coercizione per porre rimedio a tale situazione. Una situazione infatti può essere *non equa* o *moralmente spiacevole*, anche se *non ingiusta*, fintanto che nel porla in atto non siano violati diritti degli individui. Può essere non equo quindi che opportunità o libertà di alcuni individui siano gravemente limitate, o che addirittura alcuni individui periscano per mancanza di beni fondamentali come risultato di transazioni di mercato precedenti, ma questa non è un'ingiustizia, poiché gli individui hanno solo un diritto di non-interferenza riguardo a ciò che è la loro proprietà. Nessuno ha diritto ad un aiuto impositivo, almeno che qualcuno non gli riconosca volontariamente tale diritto.

[71] Nozick afferma che la teoria della giustizia libertaria, deve comprendere anche i principi che affermano il *dovere morale di essere caritatevoli* nei confronti dei bisognosi. Secondo il libertario la differenza chiave tra le esigenze di giustizia e il dovere di carità consiste nel fatto che le prime possono essere fatte valere con l'uso della coercizione, mentre il secondo è volontario. Le ingiustizie che possono derivare da alcune transazioni di mercato possono essere alleviate attraverso la beneficenza esclusivamente volontaria. Gli effetti cumulativi delle transazioni di mercato possono di fatto creare posizioni non eque che creano limitazioni nelle libertà e nelle opportunità degli individui. Il dovere di carità può, quindi, richiedere che qualcosa venga fatto per rimediare a questa situazione moralmente spiacevole (o non equa). Ma, poiché i processi di mercato da cui scaturiscono queste ineguaglianze non hanno violato diritti di nessuno, la giustizia non esige, e nemmeno permette, che qualcuno debba essere costretto a contribuire al benessere degli altri.

Questa replica solleva la questione della demarcazione tra giustizia e carità, facendo sorgere anche pesanti dubbi sulle difese libertarie che ritengono tale linea divisoria chiaramente tracciabile, in modo tale da escludere ogni coercizione o altre interferenze. Il libertario assume senza discussione che la natura e lo scopo dei diritti individuali e, quindi, delle esigenze di giustizia, possono essere stabiliti indipendentemente dalla considerazione della necessità di impedire effetti cumulativi estremamente indesiderabili di azioni che di per sé, non sembrano violare i diritti di nessuno. Vi sono comunque diverse considerazioni, inclusa la necessità di impedire gravi perdite di libertà o di opportunità come effetti cumulativi degli scambi, di cui si deve tener conto nel determinare quali diritti abbiano gli individui o nel delimitare lo scopo e i limiti di quei diritti. Quindi anche se il libertario fosse in grado di distinguere adeguatamente tra giustizia e carità (in modo da mostrare che gli effetti cumulativi negativi del mercato su libertà e opportunità non rappresentano ingiustizie, dato che non violano i diritti di nessuno), non deve essere assolutamente condivisibile l'idea che l'interferenza coercitiva con il mercato sia giustificata (questa conclusione seguirebbe solo se necessaria a impedire violazioni di diritti degli individui). I libertari come Nozick, che pongono l'accento sulla capacità che la beneficenza volontaria ha di alleviare gli effetti delle transazioni di mercato, tendono a tralasciare due elementi: da un lato che, per essere efficace, la beneficenza volontaria ha bisogno di essere collettiva e coordinata; dall'altro che una beneficenza coordinata e collettiva può andare incontro sia al problema del "*free-rider*" sia a quello dell'*assicurazione*. Alcune le più importanti forme di assistenza, in special modo quelle che richiedono investimenti su vasta scala, non possono essere sostenute attraverso atti di beneficenza individuale, ma hanno bisogno di atti collettivi e coordinati. La conclusione generale, cui si perviene in base alle argomentazioni a favore della beneficenza imposta, è che sforzi rigorosamente volontari per realizzare forme di carità collettiva possono fallire, indipendentemente dal fatto che le persone siano motivate dal desiderio di essere caritatevoli o dal desiderio che carità sia fatta.

Concludendo, il libertario potrebbe affermare che ognuno ha un diritto fondamentale contrario alla coercizione (un diritto ad una libertà negativa) e l'unica ragione moralmente importante, tale da giustificare la violazione di questo diritto, può solo essere un altro diritto morale. Quindi, se il contributo imposto è sempre moralmente giustificato, allora la sua giustificazione presuppone che gli individui abbiano un diritto morale al bene in questione. Il non-libertario può affermare che sebbene trovi intuitivamente plausibile un forte pregiudizio contro l'interferenza, non al pari considera intuitivamente plausibile l'affermazione, molto più forte, secondo cui esiste un diritto morale contro la coercizione, se questa implica che la sola ragione moralmente importante, da giustificare la coercizione, è un diritto morale.

6.2.5 L'egualitarismo

All'interno del filone delle teorie dei diritti, si presentano impostazioni diverse che derivano da definizioni alternative dei diritti. Secondo l'*egualitarismo*, il *diritto* fondamentale delle persone coincide con il «*diritto ad essere trattati come soggetti ugualmente meritevoli di considerazione e rispetto*»; il concetto di uguaglianza viene quindi posto alla base di quello di diritto.

Il principio si fonda sulla considerazione che non esiste alcuna differenza rilevante fra le persone, tale da poter giustificare un trattamento ineguale. Tutti gli oneri e i benefici, prodotti dalle azioni, dovrebbero essere distribuiti secondo la formula per cui ogni individuo coinvolto dovrebbe riceverne quote esattamente eguali. Tale principio si basa sull'assunzione che, negli aspetti fondamentali, tutti gli esseri umani sono uguali e, in virtù di tale uguaglianza, ogni persona ha un uguale diritto ai beni della società. L'assunzione dell'esistenza di un diritto fondamentale ad essere trattati come uguali esprime, quindi, il concetto di uguaglianza delle opportunità basata sull'uguaglianza dei diritti.

Uno dei maggiori esponenti di tale approccio è Dworkin, per il quale l'idea kantiana di *dignità umana* rappresenta il fondamento della giustificazione dei diritti (Dworkin, 1984). Al contrario della tradizione lockeiana del diritto naturale (Locke, 1949), per la quale i diritti morali regolano, innanzitutto, i rapporti reciproci tra individui, Dworkin ritiene i diritti *principi morali* che regolano il rapporto tra gli individui e lo Stato: «*un diritto è una carta vincente (trump) che consente ad una persona di passare sopra agli obblighi imposti da politiche pubbliche tese al raggiungimento di obiettivi collettivi*» (Dworkin, 1984). I diritti stabiliscono, in sostanza, la priorità dei principi morali fondamentali sugli obiettivi collettivi, deter-

minando la priorità dell'argomentazione morale deontologica su quella teleologica.

I diritti divengono "*carta vincente*" nei conflitti tra le molteplici alternative e le possibili scelte che producono effetti sulla collettività; questi vengono identificati, infatti con le pretese che soddisfano le seguenti condizioni: a) siano "*individualizzabili*", possano cioè essere assegnati inequivocabilmente a tutti i soggetti appartenenti alla categoria titolare del diritto[72], b) *affermino un principio morale forte*, ossia qualcosa che risulti effettivamente prioritario rispetto agli scopi sociali (e ai conseguenti effetti) delle varie scelte collettive.

Da queste caratterizzazioni, si constata come non sia possibile basare il concetto di diritto morale su pretese di libertà generale, in quanto gli individui non possiedono un diritto morale forte, che può essere fatto valere solo in relazione a libertà particolari (come la libertà di parola, di movimento sul territorio, di voto, ecc.)[73].

Dworkin propone, allora, di porre al posto della libertà, quale principio morale capace di imporre diritti in senso forte, l'idea kantiana di *dignità umana*. Nozione che si fonda sull'assunto che *ogni persona è fonte di valore morale*, in grado di superare, per importanza morale, ogni altro fine al quale possa tendere l'azione. Si origina così il principio morale che: «*il diritto fondamentale di ogni persona è il diritto ad essere trattato come uguale, ovvero come ugualmente degno di considerazione e rispetto*».

Questo principio non va confuso con l'idea di aver diritto ad un uguale trattamento. Il diritto fondamentale non è che tutti i benefici offerti da certe azioni debbano essere distribuiti in parti uguali, ma che queste siano compiute attribuendo uguale considerazione e rispetto al punto di vista di ciascuno individuo toccato dalla decisione stessa. Il *principio egualitario*, quindi, ammette disuguaglianze sociali, compatibili con il trattamento, ma non giustifica eticamente un'azione che risulterà oltraggiosa per il riconoscimento di uguale dignità a tutte le persone.

Tale criterio legittima, allora, restrizioni alle libertà cosiddette negative, dal momento che i particolari diritti di libertà non derivano da un

[72] Come, ad esempio, in materia di lavoro e di impiego quando si parla di diritto delle donne alle *pari opportunità* sul posto di lavoro. Tale pretesa deve poter essere assegnata a tutte le singole donne lavoratrici.

[73] Ad esempio, non esiste alcun principio morale forte che sia a favore di un'illimitata libertà capace di avere la priorità sulle politiche pubbliche che stabiliscono le regole della viabilità, come la regola che si debba tenere la destra nel guidare. In questo caso, un obiettivo di sicurezza collettivo ha più valore della pretesa di guidare sulla corsia che più ci piace.

valore fondamentale di libertà, ma scaturiscono semplicemente nell'idea stessa di uguale trattamento[74].

L'uguaglianza è, ovviamente, un ideale sociale attraente, ma nonostante la loro popolarità, le concezioni egualitarie sono state comunque sottoposte a diverse critiche. Una prima obiezione si è focalizzata sull'affermazione secondo cui "*tutti gli esseri umani sono uguali in qualche aspetto fondamentale*". I critici sostengono che non esiste una qualità posseduta da tutti gli esseri umani esattamente nella stessa misura (gli esseri umani sono diversi in relazione a capacità, intelligenza, virtù, bisogni, desideri e altre caratteristiche fisiche e mentali), ciò significa che l'assunto di base della teoria egualitaria risulta, quindi, *errato*. Una seconda critica sottolinea invece come la dottrina ignori alcune caratteristiche fondamentali di cui è necessario tenere conto nel distribuire i beni: *necessità, capacità e impegno*[75].

Poiché la formula egualitaria ignora tutti questi fattori, di cui dovrebbe invece tenere conto, la teoria perde la validità del suo stesso fondamento.

La replica tentata da alcuni teorici dell'egualitarismo alle obiezioni mosse, li ha condotti a distinguere l'eguaglianza in: *uguaglianza politica* ed *uguaglianza economica*.

L'*uguaglianza politica* si riferisce a un'uguale partecipazione ai mezzi di controllo e direzione del sistema politico e ad un uguale trattamento da parte di tali mezzi. Ciò include uguali diritti di partecipazione al processo legislativo, uguali libertà civili ed uguali diritti a un procedimento regolare. L'*uguaglianza economica* si riferisce, invece, all'uguaglianza di reddito e ricchezza e all'uguaglianza di opportunità.

Le critiche, secondo alcuni egualitari, sono quindi valide solo per quanto concerne l'uguaglianza economica e non per quella politica. Anche se tutti possono ammettere che le differenze di capacità, necessità ed impegno possono giustificare alcune ineguaglianze nella distribuzione del reddito e della ricchezza, ognuno concorderà anche sul fatto che le

[74] Supponiamo, per esempio, che, in una data situazione sociale, un individuo non sia in grado di esercitare il suo diritto di autolicenziamento senza gravi costi. Allora il diritto di "*licenziamento a volontà*" esclusiva del datore di lavoro non potrà essere ammesso. Infatti, benché questo diritto appartenga alla sfera delle libertà negative, connesse ai diritti di libera contrattazione, un diritto di licenziamento, esercitato nella pratica in modo asimmetrico, genererebbe una disparità di dignità e rispetto tra i soggetti nel mondo del lavoro.

[75] Si pensi, ad esempio, ad una politica retributiva all'interno di un'azienda. Se si seguisse il principio egualitario, allora ognuno dovrebbe ricevere esattamente le stesse cose: l'ozioso otterrebbe quanto una persona industriosa, anche se, in base al suo impegno, non meriterebbe tanto; oppure un disabile dovrebbe fare quanto le persone dotate di talento, anche se ha minori capacità. E ancora, in base allo stesso criterio, un malato potrebbe ottenere solo quanto una persona sana, anche se presenta maggiori necessità. Inoltre, qualora ognuno ricevesse esattamente lo stesso trattamento, gli individui non sarebbero incentivati a impegnarsi di più nel lavoro e ne deriverebbe una diminuzione di efficienza e produttività a scapito dell'intera società.

libertà e i diritti politici non dovrebbero essere distribuiti in modo ineguale. La posizione egualitaria risulterebbe, allora, corretta riguardo all'uguaglianza politica e errata riguardo a quella economica.

Altri sostenitori hanno affermato che anche l'uguaglianza economica, se adeguatamente limitata, è difendibile. Ogni persona ha diritto, infatti, ad un livello minimo di vita e il reddito e la ricchezza dovrebbero essere distribuiti in parti uguali, finché tale livello non sia stato garantito a tutti. Il *surplus* che rimane, dopo avere garantito a tutti un livello minimo di vita, può essere distribuito in modo ineguale, secondo la necessità, l'impegno, la capacità[76].

Infine, un ulteriore argomento di discussione all'interno della *teoria egualitaria*, è quello basato sulle condizioni per l'esercizio effettivo dei diritti. Il nocciolo della questione dipende dalla distinzione tra avere semplicemente un *uguale diritto giuridico* ed avere le *risorse* per poter esercitare effettivamente quel diritto, anche al fine di proteggere i propri interessi o perseguire i propri fini[77]. La disparità tra uguali diritti e ineguale effettività

[76] Tale argomentazione sembra carente riguardo la specificazione della nozione di "*livello minimo di vita*". Società e culture differenti hanno, infatti, idee differenti su cosa si debba intendere per *minimo garantito*, anche se la maggioranza delle persone concorderebbe sul fatto che la giustizia richieda alle società opulente di soddisfare almeno le necessità primarie dei loro membri senza lasciarli morire d'inedia, stenti o malattie.

[77] Per esempio, avere un uguale diritto giuridico alla libertà di parola, significa che, in certe specifiche attività espressive, gli individui saranno protetti contro certi tipi di interferenze. Tuttavia, anche se questo diritto giuridico viene riconosciuto indistintamente e imparzialmente a tutti, si possono comunque presentare rilevanti ineguaglianze nell'effettività con cui i diversi individui riescono ad esercitarlo. Tali disuguaglianze derivano, in particolare modo, da differenziazioni di ricchezza e istruzione; inoltre, giocano un ruolo determinante anche l'impegno, i tratti caratteriali, la sorte, l'attrattività personale e, naturalmente, la natura dei fini perseguiti. Considerando ancora il caso della libertà di parola. Alcuni individui sono abbastanza ricchi da comprare l'accesso a mezzi di comunicazione di massa estremamente costosi. Risultata quindi chiaro che questi risulteranno decisamente avvantaggiati rispetto ad altri, nell'esprimere le proprie idee, nell'accedere a determinate cariche e nello svolgere determinate funzioni (in particolare se pubbliche o politiche). La diversa opportunità di accesso ai mezzi di comunicazione di massa è solo un esempio dei problemi più pervasivi di ineguaglianza nell'effettività dell'esercizio dei diritti giuridici.

Un'alimentazione e un sistema sanitario inadeguato, aggravati da carenze culturali e da standard molto bassi di istruzione pubblica, quali spesso si ritrovano nelle zone più povere, possono contribuire a palesi discrepanze nell'effettività di altri eguali diritti giuridici. Buchanan sottolinea, al riguardo, come numerosi studi tendano proprio a mostrare che i poveri arrestati per reati hanno maggiori probabilità di andare sotto processo e di essere condannati e di subire sentenze più dure rispetto alle loro controparti più ricche. Le persone povere e prive di istruzione sono spesso meno efficacemente protette dalla legge e, in molti casi, hanno meno probabilità di ricevere un compenso o un risarcimento adeguato se vittime di crimini: «*le persone più ricche e meglio istruite sono generalmente più capaci di procurarsi una buona consulenza legale e una efficace rappresentanza professionale dei loro interessi, almeno là dove il mercato opera liberamente e non esistono finanziamenti pubblici per aiutare i meno fortunati*» (Buchanan, 1992).

nel loro esercizio può provocare, allora, un risultato di ineguale trattamento delle persone, anche in termini di rispetto e di dignità umana.

I difensori della *teoria egualitaria* hanno però obiettato ai critici il fatto di aver commesso due errori fondamentali, e cioè di aver presupposto: da un lato che un'effettività rigorosamente uguale sia praticabile o desiderabile; dall'altro che il semplice fatto che ciascuno abbia uguale diritto ad essere trattato con pari dignità implica che ad ognuno è riconosciuta la facoltà, su tutto ciò che gli è necessario, di esercitare effettivamente tale diritto. I critici infatti possono concordare sull'impossibilità di un'effettiva uguaglianza di tutti uomini nell'esercizio di uguali diritti, e altresì sul fatto che qualsiasi serio tentativo di ottenerla richiederebbe violazioni intollerabili della libertà individuale, ma tutto ciò deve sempre e comunque rientrare nei limiti del rispetto di un uguale trattamento, almeno in termini di dignità.

Inoltre gli egualitaristi ritengono che ciò che davvero conta in termini morali e prudenziali è che almeno si tenti di minimizzare le ineguaglianze più evidenti nell'effettività con cui possono essere esercitati certi diritti. Dopo tutto, il valore degli uguali diritti consiste in ciò che si può ottenere utilizzandoli e non nella semplice soddisfazione di sapere di possederli. Ciò significa che l'essere svantaggiato nella capacità e nella possibilità di esercitare i propri *uguali diritti giuridici* è moralmente più accettabile che non avere diritti giuridici uguali.

Quanto osservato consente di concludere che tutti gli argomenti a favore degli uguali diritti giuridici porta ad affermare che le ineguaglianze controllabili nel loro esercizio, devono semplicemente non essere troppo profonde e radicate.

Una seconda variante dell'argomento dei diritti effettivi considera limitante il ruolo del sistema rivolto *a far rispettare uguali diritti giuridici*. Un tale sistema, infatti, determina non solo i modi con cui una persona può proteggere e perseguire i propri interessi, ma anche i modi in cui non può farlo, comportando così restrizioni sui mezzi attraverso i quali può tentare di preservare e di raggiungere i propri interessi, quando questi entrino in conflitto con quelli degli altri. Poiché il sistema giuridico proibisce molte altre forme di soluzione dei conflitti, l'individuo viene posto in una posizione di dipendenza dalle particolari procedure del sistema giuridico stesso[78].

[78] Per chiarire tale punto può essere utile un esempio concreto: se una persona povera e poco istruita perde la sua proprietà a seguito di un raggiro o di un furto, cosa può fare? come può far valere i propri diritti? Essendo povera non potrà permettersi una rappresentanza legale adeguata; essendo poco istruita non conoscerà tutti i suoi diritti giuridici. Egli dovrà, quindi, desistere da qualsiasi atto perché oltre all'inefficacia delle protezioni fornitegli dal sistema, egli non potrà comunque proteggere i propri interessi con metodi extra-legali poiché il sistema stesso glielo impedisce. L'osservanza delle regole e l'imposizione di sanzioni, nel caso di loro mancata osservanza, risulterà quindi eticamente giusta solo se al soggetto è garantito che le soluzioni dei conflitti non lo svantaggino in modo irreparabile.

Come definito precedentemente anche in questo caso si giunge alle stesse conclusioni, ovvero: affinché un approccio possa risultare efficace e insieme moralmente accettabile, è necessario che il suo impatto su libertà ed efficienza sia efficace e moralmente accettabile. In effetti, ciò che viene considerato tollerabile nell'esercizio effettivo di uguali diritti dipenderà, anche dai "*costi*" (in termini di libertà e di efficienza) sostenuti attraverso gli sforzi posti in essere e rivolti a conseguire l'uguaglianza.

6.3 La teoria contrattualistica

Il *contrattualismo*, in contrasto con l'approccio utilitaristico, che pone il problema dell'estensione dei criteri di scelta etici dalla singola persona alla società nel suo complesso (*universalizzazione*), *ipotizza* che venga compiuto il processo inverso, vale a dire *che le persone libere e razionali*, che compongono la società, *possano scegliere insieme la propria concezione di giustizia*[79].

[79] Tale impostazione risulta molto utile se si osserva con una particolare chiave di lettura, che interpreti i contratti stipulati tra gli individui, non come eventi reali, ma come *modelli teorici* su cui poter fondare il principio della convivenza sociale e dei rapporti di scambio del mercato. Prima analizzare la teoria contrattualistica, è necessario fare un cenno della nozione di *giustizia*, qui presa in considerazione, confrontandola, in particolare, con alcuni dei più rilevanti concetti-chiave espressi negli approcci teorici precedentemente esposti. I criteri di giustizia sono generalmente ritenuti prioritari rispetto alle *considerazioni utilitaristiche*. Normalmente, se una società è ingiusta nei confronti di alcuni dei suoi membri, viene condannata anche se dal punto di vista utilitaristico le ingiustizie assicurano a ciascuno un maggior numero di benefici. Ritenendo, ad esempio, la schiavitù ingiusta, qualsiasi società schiavista deve essere condannata anche nel caso in cui lo schiavismo la renda più produttiva. Maggiori benefici per alcuni non possono giustificare, infatti, ingiustizie ai danni di altri. Nondimeno, però, si pensa anche che si possa legittimamente tollerare un certo livello di ingiustizia se i vantaggi sociali sono sufficientemente grandi. Il termine *giustizia* è spesso valutato come sinonimo di *equità*. I due concetti, in effetti, sono sostanzialmente comparabili e riguardano il rispettivo trattamento riservato ai membri di un gruppo quando vengono distribuiti benefici ed oneri, quando vengono applicate regole e leggi, quando i membri di un gruppo cooperano o sono in competizione fra loro e quando le persone vengono punite per il male fatto o vengono risarcite per il male subito. Benché i termini giustizia ed equità siano impiegati in modo quasi intercambiabile, si tende ad utilizzare la parola giustizia per questioni particolarmente serie, anche se alcuni autori attribuiscono al concetto di equità una maggiore rilevanza. I criteri di giustizia non hanno, in genere, la precedenza sui *diritti morali* degli individui, in quanto la giustizia è basata in parte su questi. Il diritto morale ad essere trattato come una persona libera ed uguale, ad esempio, è uno dei fondamenti dell'idea che i benefici e gli oneri dovrebbero essere distribuiti equamente tra i soggetti. Più importante è il fatto che un diritto morale individui interessi il cui libero perseguimento non può essere subordinato agli interessi degli altri, eccetto quando vi siano motivi di eccezionale importanza. Ciò significa che, in massima parte, i diritti morali di alcuni individui non possono essere sacrificati semplicemente per assicurare ad altri una distribuzione migliore dei benefici. La correzione di ingiustizie estreme può però giustificare, in

L'*impostazione contrattualista* fonda le sue origini, generalmente, sulla considerazione dei contratti sociali tra gli individui. Secondo tale teoria, gli individui sono dotati di *ragione* e attraverso di essa sono in grado di stabilire accordi basati sul consenso collettivo. Tali accordi (o contratti) non solo permettono agli individui di poter fruire dei benefici della loro collaborazione reciproca, ma sono anche moralmente giustificabili, poiché vengono conclusi sulla base di principi condivisi e da tutti accettati. Gran parte della ricerca svolta nel programma contrattualista, ad opera inizialmente di Rawls e Buchanan e poi di altri autori, è stata un tentativo di specificazione della teoria della scelta razionale. In generale, *l'idea è di trattare la scelta morale*, o giusta, *come una decisione autointeressata*, lasciando ai vincoli sull'informazione il compito di attribuire a tale scelta i principi dell'imparzialità e dell'impersonalità. Gli aspetti desiderabili di questa impresa sono costituiti dalla possibilità di rendere operativi modelli di scelta morale e, al contempo, ottenere un maggior consenso sui risultati della loro attuazione, date le assunzioni meno esigenti in merito alle motivazioni dei soggetti. Lo studioso che ha portato avanti questo programma è Gauthier, al quale si deve il *tentativo di ricondurre la scelta morale alla scelta razionale.* Egli ha tentato di assicurare cioè il consenso razionale *ex ante* sui principi di giustizia ed il sostegno razionale *ex post* all'attuazione di tali principi, da parte di individui autointeressati che, in mancanza di una soluzione nuova, avrebbero l'incentivo a ritirarsi dai termini del contratto equo, per sfruttare opportunisticamente la disposizione a cooperare dei loro compagni.

alcuni casi, la limitazione di alcuni diritti degli individui, secondo qualcuno, i diritti di proprietà, per esempio, possono essere legittimamente ridistribuiti in nome della giustizia. Un aspetto particolarmente importante della giustizia, inoltre, è quello legato ai problemi di *giustizia distributiva*, che sorgono quando persone differenti avanzano rivendicazioni conflittuali, sui benefici e gli oneri della società, che non possono essere soddisfatti tutte insieme. Il principio fondamentale della giustizia distributiva stabilisce che «*gli uguali debbano essere trattati in modo uguale e gli ineguali in modo ineguale*» ovvero: «*gli individui, che sono simili per tutti gli aspetti pertinenti al tipo di trattamento in questione, dovrebbero ricevere benefici ed oneri simili, anche se sono dissimili per altri aspetti non pertinenti; e gli individui che sono dissimili per un aspetto pertinente dovrebbero essere trattati in modo dissimile, in proporzione alla loro dissimilarità*» (Velasquez, 1996). Tuttavia, tale principio di giustizia distributiva è esclusivamente formale, e si fonda sull'idea puramente logica che sia necessario essere coerenti nell'affrontare situazioni simili, non specificando, quali siano gli "*aspetti pertinenti*" che possono legittimamente fornire la base per la parità o la disparità di trattamento. Le concezioni individuate riguardanti il tipo di caratteristiche appropriate a determinare i benefici e gli oneri che le persone dovrebbero ricevere, per definire cioè chi dovrebbe avere che cosa, sono molteplici. Ognuna fornisce un proprio principio "*materiale*" di giustizia, vale a dire un principio che dà un contenuto specifico a quello fondamentale di giustizia distributiva. Al riguardo, si sono espresse le principali teorie tra cui la teoria contrattualista, nella versione *della giustizia come equità* sostenuta da Rawls.

In sintesi è possibile affermare che i principi che il *contrattualismo* considera eticamente "*giusti*" si differenziano in relazione alle diverse impostazioni di tale dottrina. Impostazioni che si riconducono a due principali filoni: il "*contrattualismo ideale*" e il "*contrattualismo reale*".

Il *contrattualismo ideale*, nella sua versione contemporanea, si fonda principalmente sul contributo di Rawls. La sua teoria è stata da molti considerata in grado di sintetizzare e coordinare, in un unico quadro logico, gran parte dei principi morali emersi dalle teorie dei diritti (eguaglianza, livello minimo di vita, capacità, necessità, impegno e libertà). Tale teoria si avvicina, infatti, all'ideale desiderato di una teoria "*complessiva*" che trova il suo fondamento originario nel concetto kantiano di "*razionalità disincarnata*", secondo cui: «*razionale è quell'individuo il cui comportamento non dipende da nessuna condizione contingente, da nessuno stato psicologico, passione o credenza, e da nessuno scopo particolare, ma che, al contrario, conforma il proprio agire a massime che potrebbero costituire, secondo l'individuo stesso, leggi valide universalmente*» (Rawls, 1982).

In conformità con questo concetto di ragione, gli individui hanno un interesse speciale, prioritario rispetto ad ogni altro interesse, a sviluppare i loro diritti morali di persone libere ed uguali. È proprio a partire da questa caratterizzazione della razionalità e dalla natura delle motivazioni ideali dei soggetti morali che si giustifica la definizione di *contrattualismo ideale*.

Il *presupposto di base* del pensiero rawlsiano è che i conflitti in cui è in gioco la giustizia possano essere risolti ideando un metodo equo, attraverso il quale poter successivamente selezionare i principi risolutivi e moralmente giustificabili. Rawls afferma che, qualora si utilizzasse un metodo equo per selezionare i criteri in base ai quali risolvere i conflitti sociali, si finirebbe certamente con scegliere *due fondamentali principi*, in base ai quali in una società, la distribuzione dei benefici e degli oneri è giusta, se e solo se: 1) ogni persona ha un eguale diritto alle più ampie libertà fondamentali, compatibili con analoghe libertà di tutti gli altri; e 2) le ineguaglianze sociali ed economiche sono regolate in modo da essere: a) connesse ad incarichi, posizioni e carriere aperte a tutti, in condizioni di pari opportunità[80] e b) rivolte ad un più grande beneficio delle persone meno avvantaggiate[81].

Questi due principi stabiliscono il contenuto della concezione della *giustizia come equità*. Rawls sostiene, inoltre, che se i principi dovessero

[80] Affinché chiunque possa concorrere per tali posizioni e carriere che attribuiscono remunerazioni, eventualmente diseguali ma moralmente giustificate.

[81] Come nel caso ad esempio della disuguaglianza tra ricchi e poveri, che è ammissibile solo se costituisce l'alternativa più vantaggiosa per i poveri.

entrare in conflitto tra loro, il primo principio avrebbe la priorità sul secondo, e la prima parte di quest'ultimo principio avrebbe la priorità sulla seconda parte dello stesso. Il primo principio viene definito come "*principio di eguale libertà*", e afferma che le libertà degli individui debbano risultare uguali tra tutti e debbano essere difese dalle violazioni altrui. Secondo Rawls, poiché la nostra libertà di stipulare contratti diminuirebbe se temessimo di essere frodati o se temessimo che i contratti non fossero onorati, il principio di eguale libertà proibisce anche l'uso della forza, della frode o dell'inganno nelle transazioni contrattuali, esigendo, così, che i contratti, stipulati secondo giustizia, vengano onorati

La prima parte del secondo principio è il cosiddetto "*principio di differenza*". Il quale ammette che in una società produttiva ci siano ineguaglianze, ma afferma anche la necessità di prendere provvedimenti per migliorare la condizione dei membri più bisognosi della società (i malati, gli invalidi, ecc.) a meno che tali miglioramenti non siano così onerosi per la società da mettere ognuno, compreso i necessitanti, in una situazione peggiore di prima. Rawls afferma che più una società è produttiva, più benefici sarà in grado di fornire ai suoi membri meno avvantaggiati. Quindi visto che il principio di differenza impone, in un certo senso, di massimizzare i benefici per i meno avvantaggiati, ciò significa che le istituzioni economiche dovrebbero impiegare le risorse nella maniera più efficiente possibile[82].

La seconda parte dello stesso principio è il "*principio dell'equa uguaglianza di opportunità*", il quale stabilisce che ognuno abbia il diritto a pari opportunità nell'assumere posizioni privilegiate nella società. Questo non significa soltanto che i requisiti per ottenere un lavoro dovrebbero essere attinenti a ciò che quel lavoro richiede effettivamente (vietando perciò la discriminazione sessuale e razziale), ma anche che ogni persona dovrebbe poter accedere all'istruzione e alla formazione necessaria a qualificarsi per i lavori più ambiti. L'impegno, le capacità e il contributo determineranno poi la sua remunerazione (Rawls, 1982, pp. 298-303).

In sintesi, i principi proposti da Rawls riescono effettivamente a riunire insieme le principali considerazioni su cui ponevano l'accento le posizioni teoriche già esaminate nei paragrafi precedenti. A lui va comunque il merito di non aver solo fornito un insieme di principi di giustizia, ma

[82] Ipotizzando che un sistema di libero mercato e libera concorrenza sia più efficiente quando la concorrenza è maggiore, allora il *principio di differenza* implica che i mercati dovrebbero essere esclusivamente concorrenziali e dovrebbero mettere al bando le pratiche anticoncorrenziali, come il *price fixing* e i monopoli, in quanto da considerare ingiuste e antiproduttive. Inoltre, dato che l'inquinamento e gli altri "*effetti esterni*" dannosi per l'ambiente consumano risorse in maniera inefficiente, il "*principio di differenza*" implica che, per le aziende, sia eticamente ingiustificato inquinare o operare in base a criteri contrari alla tutela ambientale.

di aver proposto anche un metodo generale per poter valutare, in modo equo, l'adeguatezza di questi stessi principi morali. Questo metodo consiste essenzialmente nel determinare in base a quali principi un gruppo di persone razionali ed egoiste sceglierebbe di vivere, se sapesse di trovarsi in una società governata da certe regole, ma non conoscesse ancora la posizione di ciascuno all'interno della stessa[83]. In sintesi, un principio è un *principio di giustizia moralmente giustificato* se e solo se è accettabile per un gruppo di persone razionali ed egoiste che non sanno ancora quale sesso, razza, capacità, religione, interessi, posizione sociale, reddito e quali altre caratteristiche particolari avrà ognuno di loro nella futura società.

Rawls chiama "*posizione originaria*" la situazione di questo gruppo immaginario e "*velo di ignoranza*" la loro inconsapevolezza riguardo qualsiasi particolare su sé stessi. L'idea di base è che, attraverso queste due condizioni, si possa ricostruire la *concezione kantiana della moralità*, riducendo però al minimo la necessità di assunzioni impegnative sulle motivazioni degli agenti. Ciò che allora deve essere assunto è che l'informazione a disposizione di ogni individuo sia così ridotta da eliminare qualsiasi significativa differenza nel ragionamento svolto da ciascuno, e che individui mossi dall'autointeresse vedano un vantaggio reciproco nella cooperazione, nonostante l'esistenza di un conflitto distributivo.

In questa situazione ipotetica, gli individui sono concepiti come prudenti, non invidiosi né altruisti, ma interessati soltanto ad ottenere per sé la quota maggiore di beni principali[84]. Tale situazione è detta di "*scarsità moderata*", poiché esiste un conflitto di interessi sulla distribuzione dei costi e dei benefici, pur essendoci la possibilità di realizzare un *surplus* attraverso la cooperazione. Una volta caratterizzata la base motivazionale degli individui "*in posizione originaria*", in congiunzione con la situazione di "*scarsità moderata*", si dovrà effettivamente risolvere un problema di scelta per il mutuo vantaggio, che tenga contemporaneamente conto del conflitto di interessi sulla distribuzione.

Lo scopo e l'effetto, che si vuol ottenere nel supporre, inoltre, che coloro che si trovano nella "*posizione originaria*" non conoscano quali particolari caratteristiche avrà ciascuno di loro (cioè che le parti scelgono dietro a un "*velo di ignoranza*") è quello di garantire che nessuno possa difendere

[83] È possibile chiedersi, per esempio, se tale gruppo sceglierebbe di vivere in una società governata da un principio che discrimina i neri, qualora nessuno degli appartenenti al gruppo sapesse ancora se gli capiterà di essere di colore o meno. Chiaramente, la risposta sarebbe negativa, in quanto il principio razzista non verrebbe accolto e di conseguenza, secondo Rawls, il principio sarebbe ingiusto.

[84] In particolare, il conflitto verte sulla distribuzione dei beni principali quali la libertà, il reddito e il rispetto di sé, cioè beni necessari ad ogni individuo per perseguire il proprio piano di vita.

i propri interessi particolari, assicurando così il carattere universale del giudizio. Infatti, ignorando le proprie qualità, sia sociali che economiche, ogni singolo individuo sarà costretto ad essere equo ed imparziale e a non mostrare favoritismi nei confronti di qualche categoria, ma mantenere l'attenzione rivolta al bene di tutti. Sotto queste ipotesi, un individuo prudente sceglierebbe esattamente come la persona morale kantiana, dotata di razionalità puramente formale, imparziale ed impersonale.

Ma qual è allora in questa situazione lo specifico criterio in base al quale ogni persona razionale sceglierebbe?

Rawls afferma che il criterio di scelta di ogni persona razionale può essere individuato nel *criterio del maximin* (*maximum minimorum*) che consiste nel considerare, per ogni assetto alternativo, la condizione dell'individuo che sta peggio e scegliere l'alternativa nella quale tale condizione è migliore, ossia l'alternativa che minimizza la situazione di maggior svantaggio. Il criterio del *maximin* imporrebbe, quindi, di scegliere rispettando nell'ordine i tre principi di giustizia: il *principio di libertà*, dell'*uguaglianza delle opportunità* e il principio di *differenza*.

Rawls dimostra come gli individui, nella posizione originaria, sceglierebbero effettivamente i suoi principi di giustizia:

- il *principio di eguale libertà* sarà scelto perché gli individui vorranno essere liberi di perseguire i loro interessi principali, quali essi siano. Poiché nella posizione originaria ciascuna persona ignora quali interessi particolari avrà, ognuno vorrà assicurarsi la massima libertà, così da poter perseguire qualunque interesse abbia, immediatamente dopo l'ingresso nella società.
- il *principio di differenza* sarà scelto perché tutti gli individui vorranno tutelarsi nel caso dovessero finire nella posizione peggiore della società. Adottando il principio di differenza, gli individui si assicureranno che ci si prenda cura anche dei più bisognosi.
- il *principio dell'equa uguaglianza di opportunità* sarà scelto, perché tutti gli individui nella posizione originaria vorranno difendere i loro interessi nel caso dovessero trovarsi fra quelli dotati di talento. Il principio dell'equa uguaglianza di opportunità assicura che ognuno abbia pari opportunità di avanzamento grazie alle sue capacità, al suo impegno e ai suoi contributi.

Se Rawls ha ragione quando afferma che i principi scelti dagli individui nella posizione originaria sono moralmente giustificati e quando sostiene che nella posizione originaria verrebbero scelti proprio i suoi principi, allora ne segue che i suoi principi sono di fatto moralmente giustificati e possono essere adottati. Questi principi rappresentano allora anche i principi appropriati di giustizia distributiva. Secondo Rawls,

questi principi risultano moralmente giustificati, poiché sono accettati unanimemente da chi si trova nella "*posizione originaria*", che incorpora le idee kantiane di reversibilità (gli individui sceglieranno i principi che applicheranno a loro stessi), di universalità (i principi si devono applicare ad ognuno in modo eguale) e del trattamento delle persone come fini (ciascuno ha un'eguale autorità nella scelta dei principi).

I principi sono altresì giustificati, secondo Rawls, perché sono coerenti con le più profonde e ponderate intuizioni sulla giustizia. I principi scelti nella posizione originaria corrispondono in gran parte alle convinzioni morali innate e, nel caso in cui non vi corrispondano saremmo disposti a cambiare queste ultime per adattarle ai principi suddetti, riflettendo sulle argomentazioni che li sostengono.

La discussione sulla teoria della giustizia di Rawls è stata sterminata.

Il tentativo di dedurre un sistema di etica kantiana, per istituzioni sociali giuste da un modello elementare e assolutamente generale di teoria della scelta, è certamente stato uno dei fattori scatenanti di tanto interesse (tra gli economisti e gli scienziati sociali oltre che tra i filosofi). La discussione ha tuttavia indotto Rawls a ridimensionare le pretese di universalità della sua teoria e a riconoscere una maggiore relatività o contestualità della teoria della giustizia come equità. Nonostante il riconoscimento della fondatezza complessiva della teoria di Rawls, diverse sono state le obiezioni mosse dai critici.

Alcuni hanno sostenuto come la "*posizione originaria*" non possa essere considerata un metodo adeguato per la scelta dei principi morali. Secondo questa opinione infatti il semplice fatto che gli individui scelgano un insieme di principi non implica affatto che questi stessi principi risultino moralmente giustificati.

Altri critici hanno addirittura sostenuto che nella "*posizione originaria*" non verrebbero scelti i principi rawlsiani e che, nella situazione ipotetica di scelta presentata da Rawls, un individuo prudente non adotterebbe il principio del maximin, ma altri criteri di decisione razionale. Per arrivare ai principi di Rawls bisognerebbe infatti presupporre che nella posizione originaria gli individui siano motivati da "*interessi ideali*", di persone morali in senso kantiano[85].

Punto riconosciuto dallo stesso Rawls quando sottolinea che l'avere interessi, da parte dei soggetti in posizione originaria, deve essere inteso

[85] In effetti, se si assume come interessi motivanti la *prudenza*, cioè l'impiego della massimizzazione dell'utilità o di qualche indice affine ricavato dalle preferenze del soggetto, e l'*incertezza* del decisore, che sceglie come individuo isolato potenzialmente occupante la posizione di chiunque, allora la scelta risulterà in base al criterio dell'*utilità attesa*, equivalente all'*utilità media* o *ponderata* dei vari individui.

come l'avere "*interessi di ordine superiore*". Al di sopra di tutti gli interessi, vi è l'interesse a rivedere razionalmente la propria concezione del bene e a sviluppare due poteri morali: la capacità di avere un senso di giustizia effettivo e la capacità di formarsi; solo in terzo luogo, vi è l'interesse a perseguire la soddisfazione di preferenze date. Il fatto che nella struttura motivazionale dei soggetti, l'idea del giusto subordini quella del bene e più ancora subordini la ricerca della soddisfazione delle preferenze, caratterizza non solo l'intera impostazione teorica, ma, in particolare, la natura stessa del decisore in posizione originaria (rispetto a quella tipica della teoria delle decisioni), dal quale dipende l'adozione del principio del *maximin*.

Un ulteriore aspetto della costruzione dei due principi di giustizia, che ha suscitato un forte interesse da parte della critica, è quello riguardante *la stabilità del contratto sociale*. Secondo alcuni studiosi, il principio di differenza basato sul *maximin* creerebbe un problema per il mantenimento del contratto, una volta che agli individui fosse rivelata tutta l'informazione riguardante le loro caratteristiche personali e la loro posizione sociale. Coscienti dei propri interessi reali, gli individui non accetterebbero più di giudicare le istituzioni dal punto di vista dell'individuo che sta peggio. Inoltre, non si potrebbe più far valere neanche un argomento di coerenza: infatti, tra *prima* e *dopo* l'accesso all'informazione rilevante è cambiato non solo ciò che essi sanno, ma anche ciò che vogliono e gli individui saranno così persone completamente diverse. Al contrario della precedente, questa critica non verte sulla deduzione dei principi nel modello ipotetico, ma sulla possibilità della loro attuazione nel contesto delle situazioni reali, in cui non viene steso il "*velo di ignoranza*". Tuttavia, essa diventa rilevante anche per la deduzione, in quanto, per una questione di coerenza pragmatica, il decisore razionale in posizione originaria non sceglierà principi ai quali sa di non poter dare attuazione.

Rawls si difende da tale obiezione affermando che il *contrattualismo ideale* dispone di forza motivazionale sufficiente affinché gli agenti, venuti a conoscenza dei loro interessi e delle loro condizioni sociali particolari, possano continuare ad esprimere il loro assenso[86].

[86] Tutto ciò si fonda, infatti, su un "*senso di giustizia*" che, a partire dall'infanzia fino alla maturità, tende a svilupparsi nelle persone. Questa assunzione si riflette sulla scelta in *posizione originaria*, assicurandone a priori la stabilità. Sapendo che le persone sono capaci di un senso di giustizia e che tale senso imporrà loro di osservare qualsiasi situazione, viene scelta una *posizione originaria* (a condizione che incorpori i presupposti necessari perché i risultati siano equi), in cui il decisore ipotetico potrà decidere i principi e gli accordi giusti, disinteressandosi al problema della loro stabilità ex post. Quest'ultimo problema, infatti, non esiste, poiché la scelta dei principi e degli accordi giusti nella posizione originaria rafforza il senso di giustizia innato negli individui e riesce perciò a creare da sé le motivazioni reali che ne sosterranno l'attuazione, mantenendoli stabili.

Nonostante le obiezioni rivolte alla teoria di Rawls, i suoi sostenitori affermano ancora che i vantaggi della teoria superano comunque i difetti. In *primo* luogo, sostengono che la teoria ha il merito di preservare i valori fondamentali racchiusi nelle nostre credenze morali: libertà, uguaglianza di opportunità e sollecitudine per gli svantaggiati. In *secondo* luogo, la teoria si adatta bene alle istituzioni economiche fondamentali delle società occidentali: non rifiuta il sistema di mercato, gli incentivi al lavoro e neppure le ineguaglianze derivanti dalla divisione del lavoro. La teoria infatti chiedendo che le ineguaglianze funzionino a beneficio dei meno avvantaggiati e che vengano garantite uguali opportunità per le persone, mostra come le ineguaglianze stesse, presenti nella divisione del lavoro e nel libero mercato, possano essere compensate e rese quindi legittime. In *terzo* luogo, la teoria incorpora entrambe le tensioni che si intrecciano nella cultura occidentale: quella *comunitaria* e quella *individualistica*. Da una parte, il principio di differenza incoraggia chi ha più talento ad impiegare le sue abilità in modi che producano effetti positivi a beneficio degli individui in condizioni peggiori, stimolando pertanto una sorta di "*premura comunitaria o fraterna*"; d'altra parte, il principio di eguale libertà lascia invece libero l'individuo di perseguire qualsiasi interesse particolare egli abbia. In *quarto* luogo, la teoria di Rawls tiene conto dei criteri di *necessità*, *capacità*, *impegno* e *contributo*. Il principio di differenza distribuisce i benefici conformemente alla necessità, mentre il principio dell'equa uguaglianza di opportunità distribuisce oneri e benefici secondo la capacità e il contributo.

I difensori di Rawls sostengono ancora che nella teoria è rintracciabile la *vera essenza della moralità*. La posizione originaria fornisce infatti una vera e propria giustificazione morale, essendo definita in modo tale che gli individui scelgano principi imparziali, che tengano conto degli eguali interessi di ognuno. Infine, i sostenitori contrattualisti in genere si schierano con convinzione a difesa della nozione rawlsiana della giustizia come equità. La loro opinione è che questa impostazione costituisce il nucleo di valori morali comuni, che sottosta alle società democratiche moderne, in presenza di conflitti di interesse, pluralità di concezioni del bene e varietà di teorie morali comprensive (cioè di teorie morali complete). La giustizia come equità diviene la zona di consenso per la sovrapposizione tra la molteplicità di interessi, concezioni e teorie che, per il resto, sono in contrasto reciproco. Secondo l'ispirazione contrattualista, la concezione della giustizia continua a presentarsi come quel collante artificiale che consente l'aggregazione, più o meno pacifica, di una moltitudine di uomini, la cui condizione naturale, in mancanza di una concezione costruttiva della giustizia, non sarebbe quella associata e bene ordinata, ma quella anarchica e reciprocamente distruttiva. Tuttavia la pretesa universalità della concezione della giustizia, dedotta a priori da un astratto e

generalissimo modello di scelta razionale (la posizione originaria), viene sostituita da una procedura di identificazione a posteriori di un nucleo di valori consensuali, che è quindi relativa e condizionata empiricamente dalla cultura e dalla storia delle società in cui ci è capitato di nascere.

Il *contrattualismo reale*, attribuibile all'economista Buchanan e al filosofo Gauthier, rappresenta il filone più attuale della teoria contrattualista. Secondo le loro impostazioni e argomentazioni proposte, i soggetti sono individui razionali, nel senso che ciascuno di essi tende separatamente a massimizzare la soddisfazione delle sue preferenze (*autointeresse*); la caratteristica morale rilevante è proprio l'uguale natura di ogni persona come decisore razionale, dotato di preferenze e di credenze.

Contrariamente alla teoria kantiana, per questo filone contrattualista, non ha senso parlare di una "*razionalità disincarnata*", cioè priva di tutte quelle affezioni psicologiche che si identificano nei *desideri*, nelle *passioni* e nelle *credenze*. La razionalità è invece "*schiava delle passioni*": gli individui decidono razionalmente di perseguire le azioni che li conducono al massimo livello di soddisfazione delle loro preferenze, in relazione a ciò che, in base alla loro informazione, ritengono sia il vero stato delle cose.

Si parla di *contrattualismo reale* perché fornisce una descrizione più realistica, rispetto al *contrattualismo ideale*, delle motivazioni e dei soggetti che costituiscono la società. L'*imparzialità* e l'*universalizzabilità*, concetti tipici dei giudizi morali espressi dal contrattualismo reale, si manifestano come rispetto del valore soggettivo (cioè delle preferenze) di ogni decisore razionale.

Partendo da questa base concettuale comune, le impostazioni di Buchanan e di Gauthier si distinguono però per alcune assunzioni distintive. Al fine di cogliere meglio gli aspetti caratterizzanti delle loro prospettive, le teorie dei due autori verranno analizzate separatamente.

La *teoria di Buchanan* focalizza l'attenzione sul problema delle scelte degli individui, idealmente esemplificate nel noto paradosso del "*dilemma del prigioniero*", tratto dalla teoria dei giochi[87].

[87] Si assuma che il problema per ogni giocatore sia di dover decidere se "*cooperare*", mantenendo una promessa fatta all'altro giocatore, oppure "defezionare", cioè non rispettare il patto o la promessa. La coppia di strategie di defezione è costituita dalle strategie dominanti del gioco, ossia, qualsiasi cosa faccia l'avversario, scegliere di defezionare consente di massimizzare il pagamento di un giocatore. Se il gioco è giocato non-cooperativamente, cioè è impossibile fare accordi garantiti dall'esterno, il risultato è obbligato. Ma esiste anche un risultato, generato dalle strategie di entrambi i giocatori, che costituisce un miglioramento in termini di *efficienza paretiana* (cioè tutti guadagnano), rispetto alla soluzione non cooperativa del gioco. Questo risultato è però irraggiungibile da giocatori individualmente razionali, poiché se ciascuno di essi ha l'aspettativa che l'altro adotti la strategia di cooperazione, egli ha immediatamente l'incentivo a scegliere la defezione, allo scopo di massimizzare il suo pagamento.

Introducendo il dilemma del prigioniero al centro del programma contrattualista, Buchanan evidenzia esplicitamente come il risultato al quale convergono agenti razionali sia inferiore, in termini paretiani, ad un risultato alternativo possibile. Egli suggerisce perciò una forma di contratto cosiddetto *unanime*, che permetta cioè di passare dalla soluzione non-cooperativa a quella cooperativa. Tale accordo, o contratto, dovrebbe consistere nell'introduzione di un insieme di norme giuridiche, capaci di far rispettare i diritti degli individui e di bandire comportamenti opportunistici o parassitari.

I critici hanno però individuato, nell'argomentazione di Buchanan, due fondamentali punti di debolezza. In primo luogo, se la situazione di riferimento è quella schematizzata dal "dilemma del prigioniero", ogni cooperazione è impossibile, inclusa la cooperazione necessaria alla realizzazione dell'accordo unanime sulle norme e sui diritti. In altri termini, se si vuole sostenere che le parti possono decidere di cooperare attraverso un contratto sociale, che istituisce regole giuridiche, bisogna trovare un modo per risolvere il "dilemma del prigioniero". Di per sé, quindi, fare un contratto sociale non è una soluzione al problema, poiché il contratto sociale è altrettanto fragile. In secondo luogo, Buchanan suppone che, per calcolare quanto vale la cooperazione per le parti, il punto di osservazione appropriato sia il risultato non cooperativo del gioco, al quale le parti convergerebbero se giocassero non cooperativamente. Rispetto a questo risultato, si misura la differenza positiva di benessere che sarebbe possibile qualora le parti cooperassero. Si può tuttavia obiettare che questa posizione iniziale è moralmente arbitraria, poiché riflette la forza e la capacità di minaccia che le parti hanno l'una contro l'altra, mettendo in discussione i motivi stessi per cui questa posizione risulterebbe rilevante all'interno di una teoria morale.

La *teoria di Gauthier*, o teoria della "*morale per via di un accordo*", rappresenta il tentativo più avanzato di portare a compimento il programma del contrattualismo reale. Tale teoria si focalizza su due problemi principali: a) quello della *razionalità esterna* dell'accordo, ossia la possibilità che il contratto sociale venga osservato; b) quello della *razionalità interna*, ossia la possibilità di trovare i termini di un accordo razionale sulla distribuzione dei costi e dei benefici resi possibili dalla cooperazione, una volta che le parti sappiano che ha senso contrattare poiché l'accordo sarà rispettato.

Con riferimento al primo problema della *razionalità esterna dell'accordo*, egli ha sostenuto che la teoria morale andrebbe intesa come quella parte della teoria della scelta razionale, entro la quale trovano soluzione i dilemmi creati dal rapporto tra razionalità individuale ed efficienza sociale. Il problema che definisce la morale consisterebbe nel trovare come

introdurre appropriati vincoli al perseguimento razionale dell'autointeresse, in modo da evitare esiti negativi, come quello risultante dal "*dilemma del prigioniero*". L'introduzione di vincoli morali sull'autointeresse, d'altra parte, dovrebbe essere frutto di una scelta razionale unanime da parte di quegli stessi individui razionali autointeressati, che costituiscono il punto di partenza di tutta l'analisi. L'idea di Gauthier è che certi problemi possano essere risolti se gli agenti decidono di cambiare la loro concezione della razionalità, sostituendo la massimizzazione diretta dell'utilità con la *massimizzazione vincolata*. Ciò significa massimizzare l'utilità personale sotto il vincolo costituito dalla condizione che anche gli altri massimizzino la loro utilità. Questo vincolo equivale a scegliere solo quelle azioni individuali che consentono di raggiungere stati di efficienza paretiana. È chiaro che se gli individui, anziché massimizzare direttamente la loro utilità, agissero nel "*dilemma del prigioniero*" come massimizzatori vincolati, riuscirebbero a cooperare. Infatti la coppia di strategie cooperative è appunto quella combinazione di azioni in cui ciascuno cerca di rendere tanto maggiore la sua utilità quanto più è possibile a condizione che anche l'altro massimizzi la sua. Il problema si sposta allora verso il tentativo di spiegare il perché la decisione di essere un massimizzatore vincolato dovrebbe risultare razionale. Gauthier suggerisce, a proposito, di considerare l'impegno a rispettare il vincolo morale come l'assunzione di una disposizione condizionale a cooperare: "*coopererai se anche il tuo prossimo, col quale interagisci, rispetterà un vincolo similare, altrimenti defezionerai*". Un massimizzatore vincolato è cioè quel tipo di agente che nelle situazioni del "*dilemma del prigioniero*" coopera solo con altri massimizzatori vincolati, ma è libero di defezionare contro coloro che non hanno accettato di vincolarsi simmetricamente. Così inteso, vincolarsi è razionale, cioè consente di ottenere risultati migliori, che non rimanere un massimizzatore diretto. In conclusione, l'argomento proposto si basa su due ipotesi: 1) *un'ipotesi di trasparenza*, per la quale un giocatore sia sempre in grado di riconoscere la disposizione ad agire della controparte, prima di decidere se cooperare o defezionare; 2) *una disposizione di cooperazione condizionale* la quale, una volta prescelta, sia effettivamente in grado di vincolare il comportamento del giocatore, qualora egli si trovi, in seguito, a dover decidere se cooperare o defezionare[88].

[88] La strategia di vincolarsi è ottima quando l'avversario decide di vincolarsi, poiché consente ai giocatori di cooperare. Se l'avversario decidesse di non vincolarsi, il giocatore che sceglie la strategia opposta, di vincolarsi, otterrebbe una vincita indifferente a quella che otterrebbe qualora non si vincolasse. In sostanza, scegliendo di disporsi ad essere un massimizzatore vincolato, un giocatore potrà cooperare con i suoi simili, ottenendo i benefici della cooperazione. D'altra parte, incontrando un massimizzatore diretto, che defeziona, si potrà proteggere defezionando a sua volta.

La massimizzazione vincolata risolve il problema della possibilità della cooperazione (razionalità esterna). Agenti razionali autointeressati possono cooperare in situazioni del tipo "*dilemma del prigioniero*", se accettano di vincolarsi, il che significa che possono intraprendere azioni comuni per produrre un *surplus* di benessere potenziale per tutti. Una volta però che la cooperazione sarà possibile, vi sarà una quantità di modi per attuarla. A ciascuna di queste modalità cooperative corrisponderà una diversa distribuzione del *surplus* cooperativo tra i cooperatori.

Si propone allora il secondo problema, della *razionalità interna*: ammesso che sia possibile cooperare, a quali condizioni saremmo disposti a farlo? A questo proposito, Gauthier propone *tre principi* che stabiliscono i termini per l'entrata di ogni individuo in un "*contratto sociale equo*", la cui accettazione è condizionata al fatto che anche gli altri soggetti accettino termini similari:

- il *principio dell'ottimalità*: agisci secondo un piano di azione congiunto, in modo da determinare risultati socialmente ottimali (sempre che anche gli altri agenti rispettino lo stesso vincolo);
- il *principio della giustizia distributiva* (beneficio relativo massi-minimo): i vantaggi della cooperazione sociale devono essere distribuiti in modo tale che ciascuno ottenga la massima uguale porzione del massimo beneficio potenziale (surplus) che, nell'ipotesi in cui fosse l'unico beneficiario, egli potrebbe trarre dalla cooperazione sociale;
- la *clausola lockeana*: a nessun individuo può essere riconosciuta una quota di benefici della cooperazione inferiore a ciò che otterrebbe qualora, senza cooperare e senza alcuna interazione sociale con gli altri, egli producesse da solo i beni per la propria sussistenza.
- Mentre il *primo principio* rappresenta la richiesta condizionale minima perché si possa parlare di massimizzazione vincolata. Il *secondo principio*, invece, implica che, nell'ipotesi di utilità lineari con il denaro, se la torta prodotta mediante la cooperazione di due individui ammontasse a 100, ogni individuo potrebbe ottenere 50[89]. Il *terzo*

[89] Il secondo principio, detto della "*giustizia distributiva*", può essere interpretato sia come una versione del principio di *uguaglianza delle opportunità*, poiché se il potenziale sociale valutato da ogni individuo è 100, ogni individuo ha uguale opportunità di usufruirne; sia del principio della *remunerazione in base al contributo*, poiché la produzione di una torta di 100 dipende ugualmente dalla cooperazione di entrambi gli individui. Se, infatti, ciascuno dovesse ritirarsi dalla cooperazione unilateralmente, il *surplus* precipiterebbe a zero.

Ciascuno ha perciò una simmetrica pretesa sull'intero *surplus*, giustificata dal fatto che la sua cooperazione è indispensabile alla sua produzione. Ovviamente ciò significa che il contributo individuale non è separabile, ma è frutto solo dell'azione congiunta. Poiché ciascuno ha una pretesa simmetrica, giustificata da una uguale ragione circa il contributo offerto, a ciascuno è assegnata la stessa porzione del *surplus* totale.

> *principio* infine definisce il pacchetto dei diritti di base con i quali ogni individuo si siede al tavolo delle trattative, per negoziare la distribuzione dei benefici della cooperazione. L'individuo non entrerà in nessun accordo, se la sua quota finale non sarà almeno grande quanto quella che egli, in uno stato presociale ipotetico, potrebbe ottenere senza avere in nessuno modo a che fare con gli altri membri della società.

Le dotazioni iniziali così definite rispecchiano l'idea dei diritti naturali fondamentali di Nozick; sono introdotte a difesa della natura di decisore razionale di ogni individuo, dotato di proprie preferenze e proprie opinioni, cioè di una propria personalità. Queste dotazioni iniziali possono essere più estese di quelle che Buchanan poneva alla base del contratto per il mutuo vantaggio. Al contempo però esse vietano trasferimenti e redistribuzioni di certe caratteristiche, ad esempio trasferimenti di tratti fondamentali dell'identità personale, come certe inclinazioni o certi talenti personali. Se tuttavia la possibilità di sfruttare tali talenti dipende dalla società, cioè dalla cooperazione dei meno talentati, l'usufrutto dei talenti così condizionato deve essere stabilito in accordo con il principio di equità.

La teoria della morale "*per via di accordo*" è quindi solo moderatamente redistributiva. Non è tuttavia impossibile sviluppare, nell'ambito dello stesso approccio di contrattualismo reale, anche concezioni della giustizia sociale più marcatamente redistributive, cioè più inclini a favorire chi ha bisogni più urgenti ed occupa una posizione sociale più svantaggiata (Sacconi, 1990).

A conclusione delle disamina riguardante il *contrattualismo reale* nella versione di Gauthier, sembra opportuno soffermarsi su un'ultima questione, relativa alla giustificazione dei principi morali in termini di universalizzazione. L'idea di base è che la razionalità di un accordo viene riconosciuta da tutti i partecipanti alla sua definizione: se mettessimo un partecipante nella posizione contrattuale dell'altro, incluse le preferenze di quest'ultimo, egli riconoscerebbe sempre la razionalità dell'accordo raggiunto, per il solo fatto di avere espresso il suo consenso. In altri termini, Gauthier sostiene che l'idea di accordo razionale esprime un punto dal quale si possono sempre e comunque valutare imparzialmente le scelte. Proprio per questo, il contrattualismo reale ha anche una effettiva forza motivazionale.

Un problema comune che si presenta in entrambi i filoni contrattualistici, su cui si è soffermata gran parte della critica, è quello della stabilità e dell'osservanza del contratto sociale. La questione è stata infatti sollevata da tutti gli autori contrattualisti citati, sebbene questi non siamo mai riusciti a raggiungere una soluzione soddisfacente e plausibile.

Rawls, consapevole che la scelta dei principi di giustizia dietro il "*velo di ignoranza*" non sarebbe stabile rispetto alle motivazioni degli individui, una volta che fosse loro rivelata la loro identità, ha semplicemente assunto che il problema non sussista. Egli infatti ipotizza che in posizione originaria le parti sono consapevoli di essere capaci di un "senso di giustizia", in base al quale accordi presi in una situazione di equità saranno rispettati per sempre.

Buchanan ha affrontato più direttamente il problema discutendolo in un contesto strutturato a "*dilemma del prigioniero*". Egli sostiene che, siccome tutti ragionano ugualmente e tutti sanno che defezionando staranno peggio, allora, ragionando allo stesso modo, tutti coopereranno. In realtà, l'uguale razionalità delle parti conduce tutti a scegliere la propria strategia dominante nel gioco, cioè a defezionare. Dire quindi che: «poiché tutti ragionano ugualmente, qualora io decida di cooperare, tutti coopereranno»; significa semplicemente rovesciare l'ordine logico del ragionamento. *In primis* occorrerebbe, infatti, mostrare quale linea indipendente di ragionamento: «potrebbe condurmi a credere che gli altri coopereranno» per poi agire di conseguenza; ma tutto ciò nella situazione in esame non accade.

Infine, Gauthier ha cercato di sviluppare una teoria in grado di assicurare l'osservanza del contratto. La decisione di acquisire una disposizione condizionale a cooperare con altri cooperatori similmente disposti, può essere trattata come la presa di un impegno. Nella sua impostazione, la difficoltà consiste nel fatto che la razionalità della scelta di vincolarsi, se intende risolvere il problema che sorge nel "*dilemma del prigioniero*", deve rispettare le assunzioni per cui gli impegni devono dimostrarsi credibili. La credibilità di un impegno può essere provata dal fatto che in ogni contingenza, nel corso del gioco, il comportamento prescritto dall'impegno è la migliore risposta che il giocatore può opporre al comportamento degli altri giocatori. Gauthier sostiene, infatti, che una volta che sia stata presa la decisione di cooperare, tale disposizione sia effettivamente operante e non ritrattabile. Ma ciò equivale a dire che il giocatore assume un impegno irremovibile, che è esattamente ciò che la teoria dei giochi non cooperativi esclude, chiedendo invece che gli impegni siano credibili ed escludendo che esistano meccanismi in grado di far valere automaticamente gli accordi, gli impegni o le minacce.

Dalle argomentazioni sin qui presentate, si può perciò dire che il problema non è stato risolto. Un'ulteriore osservazione critica all'impostazione contrattualista è quella espressa da Barry, il quale fonda le proprie obiezioni sulla constatazione di quello che può essere considerato lo sviluppo della teoria della giustizia, vale a dire la ricerca di ricondurre la scelta morale alla scelta razionale. Sostiene, infatti, che esistono nella

storia del pensiero occidentale e nella recente ripresa delle teorie normative due resoconti dell'idea di giustizia che sono tra loro incompatibili: quello basato sull'idea di *mutuo vantaggio* e quello basato sulla nozione di *imparzialità*. *Nel primo caso*, la motivazione degli agenti è effettivamente autointeressata: ciascuno sceglie alla luce del suo interesse personale e ciò che rende possibile un accordo, e quindi la giustizia, è che esistono soluzioni nel reciproco vantaggio di tutti i soggetti coinvolti. Non c'è alcuna biforcazione tra giustizia e prudenza razionale. Non c'è bisogno di alcuna motivazione morale distinta dalle preferenze personali, né di una forma di ragionamento specificamente morale. *Nel secondo caso* invece ci si basa sull'idea morale di imparzialità. Un accordo viene detto imparziale quando esso viene raggiunto da individui mossi dal desiderio di riuscire a giustificare le proprie azioni di fronte agli altri, in base a ragioni che questi non potrebbero ragionevolmente rifiutare.

La tesi di Barry afferma quindi che i due concetti che costituiscono l'idea di giustizia, quello basato sul *mutuo vantaggio* e quello basato sull'*imparzialità*, siano fondamentalmente incompatibili in quanto: a) l'idea di imparzialità ammette soluzioni che possono non essere nemmeno nell'interesse di lungo periodo di una delle parti in conflitto; b) l'accordo, nel secondo caso, non sarebbe riflesso dell'interesse delle parti per la posta in gioco, né del loro potere contrattuale e di minaccia.

Nel caso dell'approccio del mutuo vantaggio le motivazioni che sorreggono la scelta di essere giusti si basano esclusivamente sull'autointeresse di ogni partecipante. La giustizia cioè non costituisce una motivazione indipendente. Nel caso dell'approccio basato sull'imparzialità invece esiste un desiderio di giustificare le proprie azioni in termini che altre persone non potrebbero ragionevolmente rifiutarsi di trovare condivisibili. Il desiderio di essere giusti è quindi una motivazione a sé e l'essere giusti non richiede, o almeno non richiede essenzialmente, il ricorso alla motivazione esterna. Inoltre, riguardo al modo con cui identificare il contenuto della giustizia, i due approcci implicherebbero costruzioni teoriche divergenti. Barry conclude infatti che mentre le teorie della giustizia basate sul mutuo vantaggio possono coerentemente giustificare concetti di status quo e di spartizione del *surplus*, l'approccio opposto, basato sull'imparzialità, propone costruzioni teoriche nelle quali non c'è posto per tali concetti.

Queste teorie ritengono rilevante semplicemente l'idea di una posizione originaria nella quale gli individui devono raggiungere un accordo sulla distribuzione di tutti i costi e i benefici. Poiché il movente dell'accordo non è il mutuo vantaggio, non ha alcun senso in tale contesto separare ciò cui gli individui possono aspirare, in virtù della loro azione indipendente, da ciò che invece possono ottenere solo dalla cooperazione

reciproca (il *surplus*) e che quindi è nel loro reciproco vantaggio accordarsi per produrre.

Tale confusione concettuale generale comparirebbe, in particolare, in Ralws, soprattutto nella giustificazione delle sue conclusioni etiche sostanziali (i due principi di giustizia). Rawls considera infatti che solo l'uguaglianza sia giustificata, ma che le disuguaglianze possano costituire un incentivo all'iniziativa personale e quindi all'efficienza sociale. Egli si pone allora il problema di quali eccezioni all'uguaglianza sia possibile prevedere: queste vengono rintracciate in quelle deviazioni che consentono a tutti di guadagnare, ossia quelle differenze sociali che assicurano il maggiore beneficio addizionale a coloro che stanno peggio. Potrebbe sembrare che tale argomento faccia ricorso alla logica del mutuo vantaggio; un tale spostamento dalla situazione di uguaglianza sarebbe infatti un miglioramento paretiano.

Secondo Barry, l'argomentazione esatta è un altra: poiché tutte le disuguaglianze sono arbitrarie e moralmente oltraggiose per coloro che stanno peggio, per giustificare una disuguaglianza, l'unica condizione rilevante sarebbe il consenso di coloro che stanno peggio. Ad un simile risultato è possibile arrivare solo grazie ad un'argomentazione imparziale.

A conclusione della sua critica, Barry propone una forma di *costruttivismo debole*, cioè la rinuncia alla pretesa che da semplici ed economiche assunzioni sulle motivazioni e sulla situazione di scelta sia possibile dedurre principi di giustizia univoci. Il problema sta nel fatto che la nozione di *ragionevolezza* non può essere banalmente riempita con le intuizioni morali sostanziali del teorico, poiché ciò renderebbe puramente futile l'intento costruttivo. Al contempo però nel caratterizzare cosa possa significare il termine ragionevolezza, Barry non va al di là di una nozione di *decenza nel condurre un dibattito*, ossia del criterio per cui un individuo non dovrebbe usare argomenti speciosi o tendenziosi, a favore di una posizione che egli sostiene solo perché è nel suo interesse. Dal momento che l'imparzialità è garantita dal desiderio delle parti coinvolte nel dibattito di difendere solo posizioni che non possono essere rifiutate ragionevolmente dagli altri, la costruzione teorica delle teorie basate sull'imparzialità può dispensarsi dall'impiego del *velo di ignoranza*, il cui scopo era simulare l'imparzialità nel comportamento di decisori egoisti.

6.4 Il convenzionalismo morale

Il convenzionalismo morale ha le sue origini nel pensiero di Hume e ha in Von Hayek il suo continuatore contemporaneo di maggior prestigio. Questa teoria definisce gli agenti morali *individui razionali*, che cercano il

massimo benessere date le loro preferenze ed il loro stato di informazione. Ciò che però lo distingue è la negazione dell'idea che l'uguale razionalità degli agenti sia protetta da un accordo o da un contratto, mediante il quale gli individui pianificano la loro azione collettiva. Infatti, secondo questa impostazione, ogni individuo prende decisioni razionali separate, che si adattano le une alle altre in un insieme armonico, che nessuno però è in grado di pianificare. Ne deriva che l'azione collettiva risulta essere il frutto di una coordinazione spontanea e non programmata. Inoltre, nessun individuo esercita un'influenza superiore a quella esercitata dagli altri nella determinazione dell'ordine sociale, il quale rifletterà così, nella stessa misura, le decisioni razionali di ogni agente.

Il concetto chiave di questo approccio è quello di *convenzione,* che può essere definita come una modalità di comportamento alla quale tutti gli individui convergono quando ciascuno di loro sceglie la sua azione in modo da adattarla all'azione prevista dagli altri.

Ammettiamo che, dopo una serie di adattamenti reciproci, si giunga ad una situazione in cui nessuno ha più incentivo a modificare le proprie azioni, poiché si prevede altresì ciò che faranno gli altri. Lo stato risultante è una modalità di comportamento alla quale ciascuno ha interesse ad attenersi fintanto che gli altri facciano lo stesso; questa è una *convenzione*, cioè *una modalità di comportamento che ha valore fintanto che tutti la osservano*. Ne consegue che una pratica individuale sarà giustificata solo se essa è conforme alla convenzione rilevante; parallelamente, una pratica sociale o un'istituzione sarà giustificata, solo se emerge attraverso un processo di adattamenti razionali separati che conducono all'instaurazione di una convenzione.

È possibile individuare alcune categorie di convenzioni (o regole di condotta, come le ha chiamate Hayek):

1. *Convenzioni di coordinamento*, sono quelle che dettano i comportamenti da tenere allo scopo di evitare situazioni di conflitto e confusione, come il codice della strada[90].
2. *Convenzioni di proprietà*, sono quelle convenzioni che dispongono le regole riguardo a tutti i beni che, a causa della loro indivisibilità e scarsità, possono essere posseduti da un solo contraente[91].

[90] Tra le convenzioni del codice della strada rientra, ad esempio, la convenzione di guidare a destra o a sinistra. Infatti in questo caso se si prescinde dal fatto che tutti gli altri lo fanno, non esiste alcuna preferenza specifica a guidare da una parte o dall'altra, ma dal momento che esiste l'aspettativa diffusa del fatto che tutti gli automobilisti mantengano un certo lato della strada, allora tutti hanno interesse a conformarsi a tale modalità di comportamento.

[91] Se all'interno di una gruppo, di un ambiente, si forma l'aspettativa che uno qualsiasi dei contraenti si può appropriare di un certo bene, tutti gli altri hanno interesse a rispettare la sua proprietà.

3. *Convenzioni di reciprocità,* sono convenzioni che risolvono situazioni paradossali tipo "*il dilemma del prigioniero*"[92].

Tali convenzioni traggono la loro forza dal fatto che ogni individuo ha l'incentivo a conformarsi alla convenzione che emerge dal comportamento aggregato di tutti gli altri. Alla base di ciò, deve comunque esserci la condizione che anche tutti gli altri seguono quella convenzione: l'importanza di questa reciprocità è tale, che si viene a creare un vero e proprio risentimento nei confronti di coloro che rompono *unilateralmente* le convenzioni sociali. Tale risentimento, come ha affermato Sugden, costituisce *la base razionale della riprovazione morale*.

Il convenzionalismo è una teoria molto interessante in quanto mette in evidenza il fatto che lo Stato, con cui è ordinata una società, può solo scaturire da un ordine spontaneo e non è pensabile che sia semplicemente il frutto di un'unica mente che ne conosca tutti i dettagli e prescriva l'azione collettiva necessaria per attuarlo (come, ad esempio, l'utilitarismo). Una critica, che invece deve essere evidenziata, attiene al fatto che il convenzionalismo implica che le regole di condotta, per il fatto di emergere *spontaneamente*, sono necessariamente *regole generali e astratte*, in quanto non è pensabile che una regola spontanea abbia come contenuto la prescrizione di un determinato dovere per un determinato individuo. In altre parole, i precetti contenuti nelle regole di condotta avranno carattere esclusivamente *negativo*, nel senso che possono vietare un'intera classe di azioni ad ogni individuo, ma non possono stabilire che qualcuno possa ricevere qualcosa e qualcun altro debba darla.

Un'altra difficoltà connessa a questa teoria attiene alla possibilità di raggiungere una molteplicità di equilibri diversi (ossia determinare convenzioni diverse) per ogni situazione. Se ciò è vero, allora non si può dire nulla su quale sia la convenzione "*preferibile*", in quanto tutte sono nate dallo stesso processo di adattamento spontaneo. Risulta evidente come non sia possibile accettare una teoria morale, che non sia in grado di esprimere una preferenza riguardo a più alternative possibili.

6.5 L'etica della virtù

L'*etica della virtù* o *teoria della virtù* risale nella sua forma più tradizionale al pensiero di Aristotele e trova oggi nel filosofo americano MacIntyre uno dei maggiori sostenitori contemporanei (MacIntyre, 1988).

[92] Se alcune situazioni sono giocate ripetutamente la risposta migliore che un giocatore può decidere contro un avversario è quella di adottare una modalità di comportamento similare.

L'etica delle virtù, rispetto alle altre teorie, si distingue per due caratteristiche principali: innanzitutto è un'*etica del carattere* piuttosto che un'etica delle regole, non si pone cioè l'obiettivo di stabilire le regole della convivenza degli individui date le loro preferenze, bisogni e scopi potenzialmente in conflitto, ma di foggiare il carattere di ciascun individuo alla luce della "*virtù*". In secondo luogo, è un'*etica teleologica*, si preoccupa cioè di realizzare un fine che nella fattispecie si esplica nell'ideale di "*vita buona*".

Il concetto chiave di questa teoria è la "*virtù*", dove vivere virtuosamente significa conformare il proprio carattere e la propria condotta all'ideale di "*vita buona*"; più precisamente, la "*virtù*" è il *mezzo* che consente di attuare e raggiungere il *fine* della "*vita buona*[93]" (MacIntyre, 1988).

La peculiarità che più colpisce dell'etica della virtù è l'affermazione secondo la quale la *vita umana* tende, per sua natura, verso la "*vita buona*". Tuttavia, se noi cerchiamo di derivare tale concetto analizzando gli scopi che gli individui si pongono nelle società moderne, otterremo una quantità di fini contraddittori, alcuni dei quali molto lontani dall'ideale di "*vita buona*".

In realtà, il paradosso, che emerge da questa osservazione, è per l'aristotelico solo apparente. Ciò che bisogna analizzare è infatti la vita umana *propriamente intesa*, cioè la sua *essenza*; se ne possono trovare esempi in società umane quasi scomparse o in particolari nicchie delle società moderne, dove è più forte il senso della comunità e dell'appartenenza ad un insieme di valori comuni.

Una *vita propriamente intesa* è una vita vissuta conformemente ai valori della comunità alla quale si appartiene, una comunità fortemente integrata intorno ad un nucleo di valori condivisi, che ciascun membro interiorizza fin dal momento della nascita, e scarsamente conflittuale al suo interno, dove al massimo le divergenze possono sorgere sul modo di interpretare i valori tradizionali (un esempio pratico può essere la comunità dei credenti di una chiesa). Gli individui di tale comunità tendono ad un fine di "*vita buona*", non per scelta arbitraria, poiché essi non lo hanno mai veramente scelto, ma perché lo hanno ereditato dalla comunità dove sono nati e dove sono stati socializzati. È come se l'ideale di vita buona costituisse una componente inscindibile del mondo nel quale vivono ed in ciò si esplica proprio quella relazione interna tra la virtù e il fine della "*vita buona*" (MacIntyre, 1988).

[93] È opportuno precisare che il *fine*, la "*vita buona*", non è una preferenza morale soggettiva, uno scopo che ciascun individuo si propone di raggiungere in base alla propria facoltà di desiderare o volere, ma rappresenta invece un concetto implicito nella *natura umana* (ivi capitolo 5).

Nonostante la giustificazione aristotelica sia affascinante, presta il fianco a numerosi interrogativi. Principalmente non si riesce a capire come mai i valori della comunità non sono arbitrari, mentre lo sarebbero quelli individuali; del resto, le società moderne sono plurietniche, pluriculturali e plurireligiose e non di rado si osservano casi di conversione individuale da un gruppo ad un altro. Come si spiegano questi casi in cui un individuo esce da una comunità per entrare in un'altra? Si deve pensare che sia cambiata la sua natura?

La ragione profonda della rinascita di interesse per il tema dalla virtù è secondo Piana la pressante esigenza di superare il divario e restituire all'eticità il suo compito di mediazione tra soggetto e oggetto. Egli afferma infatti che la crisi che l'etica attraversa negli ultimi decenni non riguarda soltanto i contenuti di valore, ma coinvolge più radicalmente la struttura dell'agire morale e il giudizio morale. Il pensiero etico moderno è infatti caratterizzato dalla frattura tra il soggetto e l'oggetto, tra il mondo e la persona, analizzata in tutta la ricchezza dei dinamismi interiori che la connotano.

Tale dualismo è la causa del profondo disagio esistenziale che l'uomo sperimenta in ambito etico. La *soggettività* diviene un puro volere o un insieme di impulsi e di passioni istintuali, che pregiudica al soggetto la possibilità di assimilare l'ordine morale, cioè di percepirlo come una realtà che ha nella persona la propria forza movente e che risponde a un suo bisogno di realizzazione. In questa prospettiva l'eticità assume i contorni di una sovrastruttura, del tutto eteronoma, che si pone dall'esterno in nome di un'obbligazione assoluta, o viene radicalmente negata nella sua identità riducendosi semplicemente a un insieme di regole convenzionali ispirate al semplice consenso sociale e alla teoria utilitaristica (Piana, 1998, p. 16).

La preoccupazione primaria da cui muove "*l'etica delle virtù*" è quella di ristabilire il legame tra i desideri e le aspirazioni del soggetto e la caratteristica prescrittiva delle norme morali, è cioè quella di correlare strettamente atteggiamento buono e comportamento retto, cogliendo nella correlazione, che non può essere fondata semplicemente su un'analisi logico-formale, la specificità del fatto morale (op. cit. p. 16).

Le teorie utilitariste e contrattualiste hanno stabilito precise regole di comportamento alle quali l'individuo doveva adeguare la propria condotta. Queste racchiudevano il soggetto nella sua specificità di soggetto etico in una gabbia, e realizzavano un'etica della terza persona, che creasse una composizione di interessi e di comportamenti individuali ma fosse costretta a tacere sul senso profondo dell'agire umano (op. cit. p. 17). Tale perdita di interesse per il soggetto agente ha ridotto l'etica ad un insieme di

principi e di norme, che divengono strumento di definizione delle azioni giuste o corrette, senza far alcun riferimento all'atteggiamento virtuoso inteso come autorealizzazione progressiva dell'uomo (op. cit. p. 18).

Molti attribuiscono la crisi dell'etica delle virtù all'abbandono del pensiero aristotelico, il quale collegava l'autonomia del sapere pratico a un fine, o meglio al "*fine ultimo*" che è la "*vita buona*" (etica teleologica, a favore del pensiero moderno che si riconduce a Kant (etica deontologica). L'etica dell'imperativo categorico, la cui assolutezza è esclusivamente formale, costituisce infatti la ragione della nascita di un'etica incentrata su presupposti unicamente quantitativi[94] (op. cit. p. 18).

La crisi dell'etica della virtù non può però essere esclusivamente ricondotta alla sola modernità né essere circoscritta dentro il pensiero laico, essa ha radici che risalgono molto indietro nel tempo[95] e ha coinvolto la stessa morale cristiana, attenta nei secoli a un comportamento giusto e scarsamente impegnata alla formazione di un comportamento buono/virtuoso (op. cit. pp. 19-20).

Nell'etica della virtù è possibile cogliere anche un'altra caratterizzazione, perché il suo scopo non è di giudicare un'azione attraverso l'applicazione di una legge universale o di un principio impersonale o di interpretarla attraverso la casistica[96]. L'etica delle virtù non tralascia di considerare i singoli atti, ma li inserisce in un contesto più ampio caratterizzato dalla vita buona, in cui acquistano valore anche le attitudini del soggetto morale, i suoi desideri, i suoi sentimenti.

L'uomo diviene quindi consapevole di essere attore della propria vita e della propria storia, si autocomprende come essere responsabile del proprio agire, nel quale acquistano significato i singoli atti, le scelte particolari, gli interrogativi su come comportarsi concretamente. Ciò spiega perché

[94] Il conflitto tra *etica della felicità* (aristotelico tomista) ed *etica del dovere* (kantiana), secondo Piana deve essere superato poiché queste sono etiche complementari. Questo non esclude che l'etica teleologica debba avere il primato, il suo differenziarsi dalle teorie utilitariste non consente di superare la contrapposizione moralità-felicità, ma può essere la strada da seguire per ricostituire il legame tra moralità e persona umana (op. cit. pp. 30-31).

[95] Le sue radici si possono far risalire, ad esempio, al "*volontarismo nominalistico*" di Guglielmo di Ockham per il quale «l'etica può essere solo il frutto dell'impostazione all'uomo di una serie di precetti che hanno la loro onnipotenza nella volontà divina, e dove la vita morale è concepita come obbedienza a tali precetti».

[96] Proprio con l'affermarsi della casistica si è prodotta una progressiva perdita di significato del ruolo, così determinante della *prudentia*, secondo S. Tommaso virtù cardinale per eccellenza. La casistica pretende infatti di risolvere i problemi morali individuando una serie di casi applicativi della legge, così facendo essa si sostituisce ai compiti del soggetto morale che grazie alla prudenza è chiamato a decidere nella situazione pratica (Da Re, 1998, pp. 70-71).

l'etica delle virtù è molto attenta a valorizzare la quotidianità dell'esperienza morale, trascurando di considerare situazioni morali complesse o conflittuali, che si pongono nella vita del soggetto in modo sporadico o eccezionale (Da Re, 1998, p. 72). L'*etica delle virtù* non può quindi essere interpretata come l'etica dell'imbarazzo o dei casi imbarazzanti, perché concentra la propria attenzione sugli aspetti eminentemente normativi per rinvenire le soluzioni morali particolarmente complesse (op. cit. p. 72).

L'*etica delle virtù* è quindi un'*etica della normalità* più che dell'eccezionalità, tuttavia sebbene essa non sia un'etica dei casi imbarazzanti, vi sono i presupposti per valorizzare adeguatamente anche tali aspetti. E proprio la virtù della *phronesis* e della *prudentia* sono chiamate a svolgere un ruolo insostituibile di chiarimento e di soluzione delle situazioni pratiche conflittuali, dove la norma non arriva a darne soluzione. L'etica della virtù in queste situazioni non deve quindi evitare di fare i conti con casi limite o con situazioni altamente conflittuali, e deve affrontare la scelta sulla base di una preventiva considerazione dell'ambito nel quale si attua e si radica la vita morale (op. cit. p. 75).

Le caratteristiche principali che mostrano l'originalità dell'*etica della virtù* rispetto alle altre teorie etiche sono elencate di seguito (Abbà, 1998, pp. 138-141).

a) L'*etica delle virtù* identifica le virtù della *vita buona* ricorrendo a premesse, esperienze, pratiche sociali e non può fornire alcun algoritmo per fondare la norma o il giudizio pratico né evitare il problema dei conflitti morali. Le etiche normative invece assumono la forma tipica di teorie etiche in seguito alle esigenze di rigore logico e argomentativo richieste. La teoria etica infatti deve soddisfare i requisiti di semplicità, rigore e coerenza, deve cioè giustificare o fondare le norme morali, riconducendole a uno o pochi principi evitando i conflitti morali.

b) L'*etica delle virtù* è impostata sul punto di vista del soggetto agente, sulla prima persona, che mira alla vita buona, felice e guida le sue scelte secondo il buon vivere. L'etica delle virtù individua e articola in modo particolareggiato le virtù che definiscono la vita degna e buona. In ciò essa si allontana dalle etiche moderne nelle quali il punto di vista è quello del legislatore, della terza persona, cui preme la pacifica e giusta convivenza tra ricercatori di felicità soggettiva. Secondo queste la risposta dell'etica delle virtù è esclusivamente soggettiva e quindi impervia per la ricerca razionale.

c) L'*etica delle virtù* è principalmente una cura dell'anima, interessata alla qualità morale della volontà, dei desideri, delle passioni del soggetto che elabora ed emette le sue scelte. Il virtuoso è de-

finito principalmente dalle proprie motivazioni che richiedono certe azioni.

d) L'*etica delle virtù* e le etiche moderne divergono nella concezione del soggetto agente. Nell'etica delle virtù il soggetto agente è assai complesso, nella elaborazione delle proprie scelte intervengono inclinazioni naturali, passioni, disposizioni affettive, appetitive e volitive, così che la scelta rappresenta l'ordine o il disordine del suo intimo. Nelle etiche moderne al contrario, il soggetto è decisore razionale attraverso il calcolo delle conseguenze o mediante la decisione autonoma di attenersi alla legge universale della ragione, oppure ancora per mezzo di una ricerca razionale dei mezzi per soddisfare le proprie passioni.

e) L'*etica delle virtù* presta attenzione al carattere del soggetto agente in quanto ne definisce l'identità morale. Le etiche moderne invece considerano il carattere principalmente in funzione delle azioni e dei risultati, cioè ciò che più conta ai fini della collaborazione e della convivenza.

f) L'*etica delle virtù* mostra attenzione ai problemi quotidiani, dove virtù e vizi del carattere sono determinanti, come il modo di gestire i rapporti con gli altri, la vita, la professione, il benessere psicofisico. Le etiche moderne invece trascurano la vita quotidiana, sono portate a occuparsi dei casi imbarazzanti, delle decisioni problematiche e delle situazioni-limite ove le norme sono più urgenti.

g) L'*etica delle virtù* ritiene la *conoscenza morale*, la *phronesis* o *saggezza pratica*, guidata dai fini virtuosi cui il soggetto è inclinato in forza di abiti affettivi, e resa vigile verso i particolari contingenti della situazione pratica dei quali ne valuta la rilevanza. Le etiche moderne ritengono invece la conoscenza morale una conoscenza di tipo giuridico, in quanto i casi sono sottoposti a norme, oppure di tipo economico in quanto sono calcolati costi e benefici in vista dei risultati migliori.

h) L'*etica delle virtù* mostra particolare attenzione alla psicologia del soggetto agente, tiene infatti in considerazione anche le differenze psicologiche individuali.

i) L'*etica delle virtù* si contraddistingue anche per la sua partecipazione nella filosofia politica, attraverso una "*politica delle virtù*", in quanto un totale disinteresse per il carattere morale dei cittadini è controproducente per la stessa società politica. Ciò viene respinto dalle filosofie politiche derivate dalle etiche moderne, che ritengono che ciò sfocerebbe nell'intolleranza e sarebbe impertinente, non adeguato, nelle moderne società pluraliste.

j) L'*etica delle virtù* ritiene essenziale l'educazione alle virtù e lo sviluppo morale del carattere virtuoso. Compito che spetta alla società familiare e a comunità caratterizzate da una propria tradizione morale autorevole (comunità religiose).
k) L'*etica delle virtù* richiede indispensabilmente la *formazione* dei soggetti alla virtù. I procedimenti che prende in considerazione sono due: l'*iniziazione alle pratiche* (che porta il soggetto a porsi come scopi i beni interni alle pratiche, mostra esempi di pratica eccellente, avvia la conoscenza pratica mediante regole per favorire l'esperienza e il giudizio del soggetto da educare) e la *lettura di opere poetiche*, *drammatiche* e *narrative* (che avvia la ricerca dei fini per cui vivere, sviluppa emozioni virtuosamente formate, affina la percezione dei particolari, il giudizio pratico e la scelta).

Alcuni ritengono che l'*etica delle virtù* non sia adatta all'assetto delle società moderne, caratterizzate da un pluralismo delle concezioni del bene e da problemi pratici complessi, dove sono più urgenti e risolutive le norme di collaborazione che non del carattere. L'etica delle virtù è però stata accolta dai sostenitori delle etiche moderne, che le hanno introdotte senza abbandonare il proprio schema teorico, ma ritoccandolo e adattandolo. Si sono così create, nel dibattito contemporaneo, concezioni diverse di virtù che si affiancano a quelle di Aristotele, di Platone, oppure di San Tommaso o ancora del medioevo o della cristianità. Si incontra quindi un concezione "*kantiana delle virtù*", in cui le virtù sono decisioni fondamentali, alcune delle quali contengono doveri perfetti o di giustizia, altre doveri imperfetti o di virtù. Una concezione "*hobbesiana delle virtù*" in cui le virtù sono abitudini routinarie a cui le regole della collaborazione si attengono e che motivano alla loro osservanza in vista della pace e della sicurezza. Una concezione "*consequenzialista delle virtù*" in cui le virtù assumono il ruolo di motivi che tendono verso la produzione dei buoni risultati. Una concezione "*humeana delle virtù*" dove le virtù sono le passioni che motivano comportamenti approvati da un giudice osservatore (Abbà, 1998, p. 142).

La differenza fondamentale tra etica delle virtù di ieri e oggi risiede nel fatto che nell'etica delle virtù antica le virtù sono principi normativi, assimilati a fini, e per questo perseguiti da inclinazioni affettive abituali guidate dal giudizio saggio. Nelle etiche moderne le virtù sono esecutive, a servizio di principi normativi diversi: massime del dovere, regole di collaborazione, produzione di un buon stato di cose, comportamento utile e piacevole (op. cit. p. 142).

7. *L'etica economica*

La rinascita del tema etico applicato all'economia ci costringe a tornare alle origini di tale scienza, infatti diversamente da altre scienze «*l'economia è legata contemporaneamente all'etica e alla razionalità*» (Husman e McPherson, 1994, p. 5).

L'eredità che il passato ha lasciato pesa in modo decisivo sulla progressiva cancellazione delle radici etiche dell'economia, cancellazione che comporta una perdita di efficacia sociale per questa disciplina che si è sempre più orientata verso lo studio degli effetti delle scelte individuali e collettive, interrogandosi sempre meno sulle motivazioni e sulle origini dei fenomeni sociali. È da biasimare infatti il modo con cui molti studiosi di economia volgarizzando il pensiero smithiano[97], liquidano il discorso etico affermando che: «*è proprio dal perseguimento dell'interesse individuale che scaturisce il benessere sociale*». L'interpretazione del atteggiamento di Smith verso il mercato e la motivazione, il tralasciare l'analisi etica del comportamento e dei sentimenti, ha rafforzato l'allontanamento dell'etica dall'economia. È infatti divenuta opinione comune che i comportamenti etici non possono andare di pari passo alla massimizzazione dei benefici dei comportamenti economici.

Elevare il mercato a ideologia, e assumerlo a categoria etica di riferimento, rappresenta una malattia del nostro tempo, forse una risposta tardiva alla demonizzazione subita dai meccanismi del mercato, che è passata da accorta riflessione sulla negazione del mercato (male in sé) e da strumento di sfruttamento delle classi subalterne, all'adorazione dello stesso come strumento di risoluzione di tutti i vincoli, di regolazione e di relazione, portando l'etica ad essere un peso ingombrante. L'etica quindi è stata progressivamente considerata un prodotto implicito all'organizzazione capitalistica lasciando largo spazio alla neutralità della scienza economica, intesa come un sistema di regole e norme capaci di spiegare i comportamenti degli individui e dei gruppi (Totaro, 1993, p. 89).

7.1 Cos'è l'etica economica

L'etica economica «*è uno studio specialistico di ciò che è moralmente giusto o sbagliato che si concentra sul modo in cui si applicano criteri morali*

[97] Adam Smith scrive: «*non è certo dalla benevolenza del macellaio, del birraio o del fornaio che ci aspettiamo il nostro pranzo, ma dal fatto che essi hanno cura del proprio interesse. Non ci rivolgiamo alla loro umanità, ma al loro egoismo, e con loro non parliamo delle nostre necessità, ma dei loro vantaggi. Da loro dobbiamo attenderci il perseguimento del benessere collettivo attraverso la realizzazione dal loro interesse individuale cioè l'ottenimento del profitto*» (Smith, 1973, p. 444).

*alle politiche, alle istituzioni e ai comportamenti di tipo econo*mico» (Velasquez, 1996, p. 16).

Le scelte etiche vengono però analizzate facendo riferimento all'area di interesse a cui appartengono, che sono: a) la *macroetica*, che applica la valutazione morale al comportamento delle maggiori istituzioni economiche esprimendo giudizi sulla società sulle regole che disciplinano i meccanismi produttivi e di scambio; b) la *mesoetica* che applica la valutazione etica alle organizzazioni intermedie cioè alle imprese, e in particolare al sistema di servizi di pubblica utilità; c) la *microetica* che invece valuta particolari scelte compiute in ruoli professionali all'interno delle organizzazioni.

Le istituzioni (modelli relativamente fissi di attività) più significative nella società odierna sono probabilmente quelle economiche, le quali sono da un lato rivolte alla produzione dei beni e dei servizi, che i membri della società desiderano e di cui hanno bisogno, e dall'altro alla distribuzione degli stessi tra i membri della società. Tali istituzioni economiche sono le imprese, le quali forniscono sia le strutture fondamentali nelle quali i membri apportano le risorse limitate: terra, tecnologia, lavoro, capitale; sia i canali attraverso i quali i beni prodotti vengono distribuiti, raggiungendo così i due fini prima esposti. La mesoetica è quindi l'ambito che attualmente ha il ruolo di catalizzatore dell'attenzione, anche se ovviamente non può essere studiato prescindendo dagli altri due, poiché lo studio rimarrebbe incompleto (Velasquez, 1996, p. 17 ss.).

7.1.1 I diversi livelli della riflessione economica

L'etica dell'economia ha una propria logica, che può essere suddivisa e analizzata nei suoi tre livelli (Fridolin Utz, 1999, p. 99 ss.).

Il *primo livello* studia l'origine, cioè le norme supreme, generali e astratte, di qualsiasi attività economica. Questa può essere paragonata alla *teoria dei valori*, dove però il concetto di valore assume il significato di fine ultimo dell'agire economico. Sono le norme che risiedono nella natura stessa dell'uomo, e che contribuiscono a definire questa prima tappa, ovvero «*metafisica dell'economia*». In questo livello non si ha ancora la cognizione concreta della natura umana, ma vi si trova l'imperativo o il dovere, che ordina che il bene comune sia anteposto al bene privato.

Il *secondo livello* fa conoscere le effettive inclinazioni e modalità di comportamento dell'uomo nel suo rapporto con i beni di tipo economico. Si comprende quale aspetto debba avere l'ordinamento economico per poter realizzare in maniera almeno approssimativa le norme supreme di giustizia sociale. È qui che si cerca il principio organizzativo di piani-

ficazione economica necessario per definire il comportamento naturale o quasi-naturale dei singoli verso le loro risorse, che garantisca il benessere generale.

Il *terzo livello* analizza i problemi singoli, i quali si pongono in maniera differente a seconda dell'ordinamento o sistema economico. A questo appartengono gli studi sulla *business ethics* (che si concentra sull'etica imprenditoriale). L'etica che si incontra a tale livello deve sempre essere complementare ai livelli precedenti. Non si può pretendere infatti che un imprenditore in un'economia di mercato sia responsabile degli errori commessi nell'organizzazione del sistema economico.

7.2 Il distacco tra etica ed economia

Storicamente, la dottrina economica è stata dominata da tentativi di valutare il mercato e le azioni delle imprese, che in questo operavano esclusivamente sulla base del criterio dell'*efficienza*, trascurando questioni di tipo etico.

Gli studiosi di etica, da parte loro, hanno tralasciato considerazioni di questa natura, concentrandosi sulla valutazione morale del mercato in termini del suo successo o del suo fallimento nel soddisfare alcuni *principi etici*, di diverso contenuto in relazione alla teoria morale di riferimento.

La mancanza di riflessione critica sui presupposti-base dei rispettivi approcci di valutazione ha condotto le due dottrine ad un distacco reciproco, ormai non più sostenibile. Così come la scelta della nozione puramente tecnica di efficienza, prevalente nella letteratura economica, dipende da assunzioni morali implicite, d'altro lato alcuni dei più influenti argomenti etici si basano su assunzioni tacite, riguardanti l'efficienza o l'inefficienza del mercato o dei sistemi strategici aziendali. La conclusione cui si giunge quindi è l'impossibilità di dissociare lo studio dell'economia da quello dell'etica.

Secondo l'impostazione di Sen, il distacco concettuale verificatosi tra le due dottrine può essere ricollegato alla duplice natura della teoria economica stessa (Sen, 1987). Si può infatti sostenere che l'economia abbia avuto *due origini* separate: una legata all'*etica*, l'altra legata all'*ingegneria*.

L'*origine etica dell'economia* risale ad Aristotele, che nell'E*tica Nicomachea* collega la materia dell'economia ai fini umani, riferendosi all'interesse di questa scienza per la ricchezza, che è rivolta al raggiungimento del "*bene umano*". Egli ritiene desiderabile lo studio dell'economia come rivolto al perseguimento di tale ricchezza poiché legata a un livello più profondo; rifiuta al contrario la vita dedita al semplice commercio, poiché la ritiene contro natura e perché tale ricchezza non è il *bene* da ricercare

essendo rivolta solo al guadagno. Il bene da ricercare è infatti il *bene umano* «*desiderabile anche quando si riferisce a una sola persona, ma più bello e divino se riguarda un popolo intero e le città*» (Aristotele, 1094b 9-10).

Tale origine introduce due tematiche fondamentali:

- la "*concezione della motivazione collegata all'etica*", che sottolinea il ruolo decisivo delle considerazioni di natura etica per le scelte degli individui; ciò non vuol dire che le persone agiranno sempre nei modi che potranno difendere sul piano morale, ma solo riconoscere che tali motivazioni possono non essere del tutto prive di rilievo per il comportamento umano effettivo;
- la "*concezione del risultato sociale collegato all'etica*", vale a dire la valutazione dei risultati di alcune azioni in termini del raggiungimento del "*bene sociale*"; ciò implica invece che il giudizio non può limitarsi alla sola verifica del soddisfacimento di condizioni di efficienza, ma deve considerare in senso più ampio i fini ultimi e la natura del "*bene*".

L'*origine ingegneristica dell'economia* è invece caratterizzata dall'interesse per i temi prevalentemente logistici più che per i fini ultimi. Essendo questi considerati come dati, l'impegno si riversa nel trovare i mezzi adeguati per raggiungerli, considerando il comportamento umano basato solo su motivazioni semplici e non anche di natura etica.

Questa impostazione prevalente della teoria economica si basa su quella che Giusso definisce un'*etica minimale* (o morale mercantile). L'etica minimale si esprime sinteticamente in "*fiducia* e *lealtà*", che rappresentano i due requisiti necessari di un'economia fondata sul contratto e sullo scambio.

Diffusa è l'opinione secondo cui una larghissima parte delle relazioni economiche non richieda più della morale mercantile, affinché siano soddisfatti al meglio gli interessi di tutti i singoli e quindi della collettività[98]. In sintesi, all'interno di questa categoria di rapporti economici, la massima utilità dei singoli e, allo stesso tempo, il massimo "*benessere*" collettivo sembrano poter essere garantiti sulla sola base della ristretta nozione del "*self interest*".

In conclusione, vi è la necessità, come sostiene Sen, di un ricollegamento tra le due origini dell'economia, al fine di colmare la lacuna creatasi tra dottrina etica e dottrina economica. Sen non afferma che un approccio non-etico all'economia sia improduttivo, ma che l'economia

[98] Per questa parte dell'economia non ci sarebbe quindi bisogno di una morale più elevata, salvo per quanto attiene all'assetto distributivo iniziale, che la coscienza sociale e quindi la morale possono mettere in discussione e voler modificare.

possa essere resa più produttiva dall'etica, qualora si presti maggiore e più esplicita attenzione alle considerazioni di natura etica che informano il comportamento e il giudizio umano.

Se da una parte l'economia necessita di una rivalutazione etica delle concezioni, della motivazione e del risultato sociale, dall'altra i metodi comunemente impiegati in economia possono però risultare estremamente utili anche all'etica moderna[99].

Tale ricerca di nuova con-fusione tra etica ed economia trova molti ostacoli ancora oggi nel pensiero italiano contemporaneo, dove morale ed economia sono considerate due sfere totalmente indipendenti e avulse l'una dall'altra. Con economia viene inteso tutto ciò che ha a che fare con lo sporco guadagno, col profitto, con il denaro. In essa non viene riconosciuto niente di morale, perché la sua osservazione non si occupa di analizzarla dal punto di vista del servizio, ovvero dal punto di vista della sua funzione di fornitore di servizi e beni ai consumatori al miglior prezzo. Se tale fosse il punto di osservazione palese e inoppugnabile sarebbe il legame tra economia e morale (Alberoni e Veca, 1992, p. 12).

[99] Al fine di giustificare il rapporto di reciproca funzionalità tra etica ed economia, forse è opportuno compiere uno sforzo di distacco dalle teorie prevalenti in passato, uno sforzo di allontanamento dal principio dell'inconciliabilità dell'interesse personale con l'altruismo, contemperando principi come l'onestà, la giustizia, l'affidabilità con quelli di efficienza ed efficacia.

A maggior sostegno di tale tesi, possono inoltre essere menzionati due filoni prevalenti in materia. Il primo va sotto il nome di "*economia dell'altruismo*": i comportamenti non sono riconducibili a "*interessi egoistici*" in senso stretto o auto-interessi, ma sono motivati dall'altruismo e dall'attaccamento a valori etici, per cui il problema economico verrebbe sottratto a quello della "massimizzazione vincolata". Il secondo si fonda invece sulla considerazione che *siano proprio le insufficienze del mercato ad imporre l'introduzione della valutazione morale nelle analisi economiche*. Ciò che viene messo in discussione, in base a tale impostazione, è l'insufficienza dei meccanismi di mercato, ai quali si affidava il paradigma della "*mano invisibile*" di Smith, come requisito per il raggiungimento del migliore risultato sociale. L'insufficienza del mercato viene attribuita, oltre che all'assenza della concorrenza perfetta, anche alla crescente incidenza nelle economie avanzate della interazione sociale e delle questioni da essa strettamente dipendenti, quali: informazione asimmetrica, beni posizionali, beni meritevoli, commons ed altre.

CAPITOLO SECONDO

I PARADIGMI DELL'ETICA NELL'IMPRESA

1. *L'impresa e l'imprenditore*

Chi crede che il bello e il cattivo tempo del mercato sia determinato dagli imprenditori o da manager senza scrupoli, non deve scordarsi una frase di Ludwing Von Mises il quale nel libro "*L'azione umana*" scrive: «*La direzione degli affari economici, in una società di mercato, è compito degli imprenditori. Loro è il controllo della produzione. Essi sono al timone e guidano la barca. Un osservatore superficiale crederebbe che siano in posizione dominante, ma non lo sono. Sono infatti tenuti a obbedire agli ordini del capitano, e questi è il consumatore*» (Novak, 2001, p. IX).

Sono quindi i consumatori a decidere se una merce soddisfa i loro bisogni oppure no, sono loro a decidere il successo o l'insuccesso di un imprenditore. L'imprenditore dal canto suo (non può restare inattivo) si occupa di anticipare gli eventi, interpretare la domanda dei consumatori, creando nuovi bisogni, proponendo soluzioni sempre nuove per bisogni nuovi e antichi; e se lo fa incontrando il favore dei consumatore, riesce da questa sua unica fonte di profitti a realizzarne anche di molto alti.

La missione dell'impresa è innanzitutto economica: generare ricchezza e a questo scopo raggiungere una migliore efficacia. Ma questa missione economica si estende e si completa mediante una missione sociale interna nei confronti del personale, e di una missione societaria esterna nei confronti dell'ambiente circostante. Questi tre generi di compiti e di responsabilità si articolano e si sostengono mutuamente, ma possono anche entrare in conflitto. È proprio il modo con cui si concepisce l'impresa, i compiti e la loro gerarchia, a farci delineare i comportamenti pratici e le scelte legate alla stessa e alla sua crescita.

Le imprese nascono anche "*con lo scopo d'introdurre qualche nuova idea nel mercato*", di aumentare la quantità dei beni e dei servizi prodotti, obiettivo che esige la supremazia dell'intelligenza; ciò significa che una

Cristiano Ciappei, Debora Ninci. 3.1: Gli aspetti etici del governo imprenditoriale : ETICA DI IMPRESA : considerazioni teoriche ed evidenze cliniche.ISBN-10: 88-8453-430-5 (online), ISBN-10: 88-8453-431-3 (print)

grande impresa richiede grandi talenti, menti che in un sistema pronto a premiare l'anticipazione e l'innovazione siano, quando necessario, anche capaci di «*combattere contro legioni di dubbiosi che "sanno", attenendosi a una saggezza convenzionale, che le nuove proposte non possono funzionare*». Frequente è il caso di dirigenti d'impresa «*dotati di un talento fuori dal comune*», senza i quali la comunità umana sarebbe meno libera e più povera. Eppure non solo presso gli intellettuali laici ma anche nella mentalità di molte guide religiose gli industriali sono dei "*ladroni*". Medved afferma che l'importante uomo d'affari è diventato oggi il *mascalzone* preferito della televisione[100].

L'impresa è comunque «*un utile strumento di giustizia sociale, è un'istituzione che funge da mediatrice tra il singolo individuo e lo Stato onnipotente*», è una "*figura intermedia*" che si localizza tra l'individuo isolato e lo Stato ed «*ha un proprio scopo sociale limitato e una propria dinamica*». L'impresa è espressione della natura "*socievole*" e "*sociale*" degli uomini[101] (Novak, 2001, p. X).

Come afferma Klose infatti la nostra economia, l'economia di mercato, ha continuamente bisogno di persone dotate di spirito imprenditoriale e non solo di imprese vere e proprie, magari di grandi dimensioni. L'economia moderna ha bisogno d'imprenditori a tutti i livelli, di personalità in cui si combinano amore per il rischio, disponibilità al lavoro, fantasia, spirito d'iniziativa, che rifiutino un'esistenza pianificata e guidata da forze esterne.

Messner sottolinea inoltre l'importanza del piccolo imprenditore, legandola alla conservazione e alla nuova formazione della proprietà privata dei mezzi di produzione; un mercato basato su piccoli imprenditori garantisce in modo migliore il bene comune, e perché è più fedele ai principi della libera concorrenza, per una più facile libertà d'iniziativa imprenditoriale (Utz Fridolin, 1993, p. 101)

1.1 L'impresa come comunità

Oggi nell'impresa la "*capacità d'iniziativa*" e l'"*imprenditorialità*" dei soggetti si affianca alla "*collaborazione di molti*". Sicuramente non è facile

[100] Egli dimostra che nella società contemporanea l'imprenditore è messo sotto accusa, citando un'ampia serie di programmi televisivi di prima serata dove famosi sociologi portando percentuali provano appunto che molti dei rispettabili imprenditori di successo commettono mascalzonate o attività immorali o illegali nelle loro pratiche d'affari (Novak, 2000, p. 23).

[101] A questo proposito Novak ricorda che l'impresa nel passato si è originata dal duplice bisogno di indipendenza e autosufficienza avvertito dalle comunità religiose il cui fine andava oltre

comprendere come si possano conciliare le risorse e i bisogni umani in modo da dar luogo a una produzione efficiente, ma questo deve essere l'impegno dell'imprenditore, poiché è possibile evitare gli insuccessi. L'aspetto sociale dell'imprenditorialità è fondamentale: *l'attività deve essere libera e basata sul reciproco accordo volontario delle parti*. Oggi, infatti, molte produzioni, sono svolte attraverso la collaborazione di "*molti organizzati*" nella propria attività. «*Il ruolo del lavoro umano disciplinato e creativo*» diviene quindi sempre più determinante insieme alle "*capacità d'iniziativa*" e all'"*imprenditorialità*".

1.2 L'imprenditore fulcro dell'attività d'impresa

Il "*compito*" e la "*vocazione*" imprenditoriale hanno un'importanza molto elevata, poiché sono promotori della maggior parte della vita economia e sociale. Il grado di benessere atteale dei paesi sviluppati sarebbe impensabile senza la figura dell'imprenditore, la cui funzione consiste nell'organizzare il lavoro umano ed i mezzi di produzione, in modo da dare origine ai beni ed ai servizi necessari alla proprietà e al progresso della comunità (Andrè-Vincent 1984, p. 139).

Gli imprenditori etici portatori di valori umani genuini contribuiscono nel formare uomini e donne virtuosi e un paese migliore per tutti. L'uomo infatti, con i suoi valori, deve essere il *principio* e il *fine* dell'economia, deve essere cioè il *fulcro* dell'operare economico da sempre interesse primario di ogni essere umano. Questo significa che anche nei momenti di maggiore crisi il criterio che governa le scelte imprenditoriali non può mai essere la sopravvalutazione del profitto, perché se si vuole realizzare realmente una comunità di "*persone a lavoro*", occorre tener conto dell'uomo concreto e dei drammi non solo individuali, ma anche familiari, a cui pratiche impietose, come ad esempio il licenziamento, la cassa integrazione, ecc., inesorabilmente porterebbero. La prassi del licenziamento, infatti, anche se dettata o suggerita dalle esigenze o dalle circostanze, non favorisce mai la dignità delle persone e della comunità di lavoro nel suo insieme.

La figura imprenditoriale che purtroppo si è maggiormente diffusa e affermata almeno fino a qualche anno fa, ma che in alcuni paesi è ancora fortemente presente oggi, non ha mai lasciato spazio ai *valori*, alle *virtù*

la vita individuale. Avevano tutto in comune, lavoravano e producevano insieme per il proprio sostentamento, e con i profitti riuscivano a sovvenzionare il tempo necessario alla preghiera, e allo studio. L'impresa moderna se trae origine da questa può essere un fertile terreno per una ricerca teologica.

e all'*etica* in generale, in quanto li considerava *inutili* e *dannosi* perché di ostacolo alla creazione di un'impresa efficacie ed efficiente.

Lo *status* di imprenditore ha forse per questo o forse malgrado questo, sviluppato negli anni un'attrattività notevole, tanto da farlo assurgere a *prototipo dell'uomo moderno*, tipologia umana per eccellenza a cui aspirare.

L'imprenditore, infatti, oggi più che mai sembra aver perso il legame con le tradizioni e la simbologia del passato, e persuaso dal potere di sé, dal proprio interiore, e dall'esprimere i propri orientamenti etici anche non riconosciuti e condivisi da alcun gruppo umano del quale ritiene di poter fare a meno, intraprende nuove iniziative senza timore, porta avanti le proprie attività, crea e distrugge talvolta in nome di una vocazione, tal'altra in nome del successo e della ricchezza. Si ritiene e viene ritenuto autosufficiente in quanto possessore di valori che avallano tale supposta autosufficienza e che concretizzano in: a) consapevolezza interiore del proprio valore, secondo una prospettiva meta-utilitaria, universale e orientata al bene; b) senso della comunità in cui l'individuo fiorisce e si sviluppa fra eguali; c) considerazione di se stesso, come proprio capolavoro in un illimitato processo di autodeificazione, poiché l'individuo moderno non può giungere a morte prima di essersi pienamente realizzato e aver pienamente vissuto (Ferrarotti, 1998, p. 51).

2. *L'etica d'impresa*

La crescente complessità ambientale caratterizzata da fenomeni contrapposti, flessibilità e rigidità, uniformità e differenziazione, localismo e globalizzazione, comporta per l'impresa la necessità di instaurare relazioni di fiducia interne ed esterne alla stessa, che agevolino la continuità dei rapporti. Alla creazione di tali rapporti contribuisce notevolmente la presenza nei comportamenti aziendali di "*criteri etici*" accettabili e condivisibili, i quali pur essendo oggettivamente validi (vivendo di vita propria) devono confrontarsi e a volte scontrarsi con aspetti tecnici, economici, finanziari caratteristici dell'impresa che li realizza. Inoltre affinché tali criteri si erigano a "*struttura etica d'impresa*", è necessario che siano condivisi e accettati dai soggetti coinvolti nell'attività aziendale, e vi sia l'espressa volontà di rispettarli (Passeri, 2001, p. 1).

Il consolidamento di una struttura etica d'impresa, contribuendo alla creazione di un'immagine credibile e affidabile dell'impresa, favorisce la stabilità dei rapporti e la generazione di valore economico d'impresa. L'impresa, che opera in base a un ampio e complesso sistema di valori etici, dota il proprio valore complessivo di una componente etica d'importanza crescente, che può essere eretta a vero e proprio obiettivo, con

l'avvertenza che la struttura etica deve riuscire a conciliare realmente gli obiettivi economici con le responsabilità sociali dell'impresa. La struttura etica d'impresa sarà ovviamente condizionata dall'identità o cultura tecnica dell'impresa, derivante dalla "*sedimentazione*" nel tempo della conoscenza originata dalla ricerca e dall'esperienza della stessa (Gagliardi, 1995).

L'adozione di una struttura etica ha forti riflessi sui comportamenti verso l'esterno attraverso i quali l'impresa realizza la propria strategia, questo implica e contribuisce al diffondersi dei principi e dei valori etici internamente all'organizzazione. È possibile dunque distinguere un'*etica nell'impresa*, da un'*etica dell'impresa*.

L'*etica nell'impresa* viene distinta e analizzata in alcune sezioni: l'etica della proprietà, l'etica dell'imprenditore, l'etica del management e l'etica del personale. L'*etica dell'impresa* invece viene analizzata sotto due visioni diverse: la prima è la *visione teleologica esterna*, che analizza l'etica nei confronti dei fornitori, dei clienti, del sistema finanziario, dell'amministrazione finanziaria; la seconda è la *visione per funzioni*, che studia l'etica nella produzione, nel marketing, nella finanza ecc. (Passeri, 2001, p. 5).

Il comportamento etico non si realizza con il semplice ricorso a regole e tecniche più o meno sofisticate, perché la struttura è in continuo mutamento e crescita, ma grazie a un'attenta interpretazione dei problemi decisionali uniformemente a criteri etici. È quindi la costante consapevolezza etica degli individui chiamati ad operare per e nell'impresa a garantire una condotta eticamente valida e coerente.

Il consolidarsi dei valori etici, affermati dagli individui e appartenenti al sistema di cui fanno parte, porta al formarsi di una "*essenza/immagine*" etica che sopravvive ai mutamenti di vertice dell'impresa e ne influenza finalità e obiettivi, riflettendosi su strategie, decisioni, operazioni di gestione, relazioni e comunicazioni interne e esterne (Sciarelli, 1996).

2.1 Il processo di diffusione dell'etica nell'impresa

La principale difficoltà da superare nell'introdurre l'etica nell'impresa è la diffusione e accettazione dei valori nell'organizzazione.

Il *management* quindi deve impegnarsi a diffondere ai vari livelli aziendali i valori imprenditoriali, volti ad orientare il profilo morale, professionale e comportamentale degli operanti all'interno dell'impresa. Coloro che agiscono all'interno dell'impresa sono infatti guidati nelle loro scelte da valori che si ritrovano all'interno della cultura aziendale e che rappresentano l'impresa.

Per ottenere un'immagine etica dell'impresa, è necessario prima di tutto avviare un processo di interiorizzazione dei valori condivisi, che una volta diffusi ad ogni livello interno, determineranno i punti di forza per

una solida crescita d'impresa, creando una vera e propria competenza distintiva, nel caso in cui sia fortemente radicata, che determinerà una cultura specifica che sarà fonte e garanzia di un solido vantaggio competitivo.

La cultura in particolare caratterizzerà i criteri di assunzione del personale e la sua formazione, la valutazione della performance, i metodi promozionali del lavoro, finendo per coinvolgere tutte le manifestazioni della gestione aziendale. Ma per far accettare il sistema di valori all'interno dell'impresa, è necessario che il *management* attui un processo di comunicazione interna che sia resa comprensibile ad ogni destinatario, sviluppando un linguaggio specifico che permetta di comprendere e interpretare nel modo migliore i messaggi trasmessi dal *management*. L'uso del linguaggio assume quindi, un ruolo di primaria importanza nell'azione di diffusione e interiorizzazione del sistema dei valori, adempiuta dal *management*, ma anche dagli altri membri dell'impresa.

Il consenso nei confronti di un sistema etico di valori, internamente all'impresa, si crea quindi se il *management* dimostra di saper utilizzare un linguaggio che indichi gli obiettivi etici, li renda appetibili e tali da convincere gli altri al loro raggiungimento. In tale situazione, i comportamenti sono guidati dai principi etici, e dall'introduzione di un sistema etico di lungo periodo, istituzionalizzato, attraverso la realizzazione e sottoscrizione di *codici etici*. Istituzionalizzazione dell'etica, che impone l'attuazione di un comportamento di più soggetti internamente all'impresa, che sia chiamato a persistere nel tempo manifestandosi attraverso il compimento degli stessi atteggiamenti fondati sul codice etico stesso e che sia parte integrante dell'attività quotidiana dell'organizzazione.

Dovrà quindi essere instaurato un rapporto equilibrato, continuo e armonioso, in progressiva evoluzione tra i singoli collaboratori, che conduca alla creazione di una *cultura etica specifica*, nella quale ad un'offerta di lealtà, corrisponde una possibilità di tutela permanente, e altresì una *competenza distintiva* visibile all'esterno.

Eventuali violazioni dell'intesa scaturita del contatto personale indicherebbero una cessazione della condivisione di valori o obiettivi, che conducano ad un'interruzione della comunicazione e diffusione dell'etica.

L'impegno e il desiderio di essere parte dell'organizzazione origina in ogni dipendente lealtà e disponibilità nei confronti dell'impresa, che si concretizza in un processo continuo attraverso il quale esprimono il loro interesse per l'attività, il successo e il buon andamento dell'impresa.

La comunicazione, sia interna sia esterna, quindi, svolge per il management di "*valore*" ruolo centrale. E mentre nel primo caso riveste un aspetto prevalentemente etico in grado di influenzare il valore finale d'impresa, nel secondo è rilevante per sottolineare il valore informativo che la comunicazione ha per il *management*. La comunicazione testimo-

nia quindi il valore che l'etica possiede per una determinata impresa e ne evidenzia il legame indissolubile tra *performance* aziendale e valore, nonché tra etica e *business*.

Il linguaggio comunicazionale, che si modifica in dipendenza dell'oggetto e del soggetto della comunicazione, riguarderà: a) l'etica costitutiva dell'identità dell'impresa, la quale ispira gli atti dell'impresa e si rivela nel management, nei prodotti, nella ricerca del personale; b) l'etica come fonte di forza, d'autonomia che crea un attaccamento unico, tra le migliori barriere contro la concorrenza; c) l'etica come finalità e senso al lavoro di ogni individuo all'interno dell'impresa.

Ogni dipendente dell'impresa attraverso la comunicazione è posto nelle condizioni di comprendere il senso etico degli atti di gestione da compiere (Passeri, 2001, p. 28 e ss.).

3. *Le tre versioni rivali di una ricerca morale*

Il dibattito mondiale sulla morale pone di fronte a un conflitto tra posizioni inconciliabili. MacIntyre critica la teoria morale del pensiero illuminista e del pensiero liberale, ritiene che il fallimento del progetto morale dell'illuminismo sia da addebitare al loro progressivo rifiuto della tradizione classica, ovvero della *dottrina delle virtù* di Aristotele e dell'*etica tomista*. La crisi dell'etica moderno-liberale lascia, secondo MacIntyre, aperte due residue possibilità: il ricorso al metodo genealogico nicciano, usato nella critica al sistema morale dell'illuminismo (Didetor, Kant e Mill) e la ripresa dell'antica tradizione delle virtù, avviata da Aristotele e culminata nel tomismo.

La morale arriva così a porsi di fronte a tre versioni di ricerca morale alternative, dove ciascuna cerca di scalzare le altre. Per molti aspetti la loro reciproca conflittualità dipinge il dissidio circolante nelle società in merito ai grandi dilemmi morali. Le tre tradizioni sono: la *prospettiva illuministica*, la *prospettiva genealogica nicciana* e la *prospettiva tomistica*.

L'idea dell'*illuminismo*[102] è di dare unità e universalità alla ragione, onde esiste un sapere vero del mondo e si verifica una sua crescita omo-

[102] L'illuminismo è *l'uscita dell'uomo dallo stato di minorità che egli deve imputare a se stesso*. La *minorità* è l'incapacità di valersi del proprio intelletto senza la guida di un altro (Santambrogio, 1998, p. 37). *Imputabile a se stesso* è questa minorità, se la causa di esso non dipende da un difetto di intelligenza, ma dalla mancanza di decisione e di coraggio di far uso del proprio intelletto senza essere guidati da un altro. «Saper aude!» ovvero «Abbi il coraggio di servirti della tua intelligenza!» (Ferrarotti, 1998, p. 49).

L'illuminismo, quindi è un processo di rinnovamento e di liberazione dal pensiero culturale,

genea per addizione di nuove conoscenze. Il *metodo genealogico* invece ruota intorno alla dissoluzione dell'idea di verità, mutata nel prospettivismo. L'idea tradizionale è che la ragione umana può raggiungere la *verità* e nel campo etico conoscere il *telos* che realizza l'essenza umana, il quale può essere ricondotto al concetto "*dell'uomo come dovrebbe essere*" se compisse la natura.

Secondo MacIntyre le critiche al liberalismo postilluminista e i problemi *morali*, *politici* e *metafsici* si possono risolvere adeguatamente dentro un sistema di tipo aristotelico, ma il tomismo offre un'idea più adeguata del marxismo sui difetti del liberalismo, e soprattutto nei commenti rivolti ad Aristotele da San Tommaso d'Aquino, riconosce un invito a non trattare l'etica come ambito indipendente dalla metafisica.

MacIntyre nella dialettica tra genealogia, tradizione ed enciclopedia formula un duplice giudizio: riconosce la forza del progetto genealogico di Nietzsche e dei postnicciani nel mettere in crisi l'illuminismo, sostiene la permanenza dello schema genealogico, nonostante il suo progressivo impoverimento.

I gruppi di tesi che MacIntyre formula sono tre. Il primo è centrato sull'affermazione che il progetto elaborato dai filosofi morali illuministi, che mirava a identificare una serie di precetti morali universali, giustificabili razionalmente e accettabili da parte di ogni individuo razionale, era fallito a causa di un'autoconfutazione. Gli illuministi avevano prodotto infatti troppi schemi rivali e incompatibili, ciascuno con i propri precetti e specifica giustificazione, dando luogo a un dibattito interminabile, il cui risultato è ancora oggi il proliferare di dissensi filosofici e morali privi di soluzione. L'elemento massimo di crisi della morale illuminista è infatti quello di non riuscire a risolvere i conflitti di cui è intessuto il dibattito

scientifico, morale del XVIII secolo. È un movimento di élite intellettuali. Gli illuministi ritenevano che con la diffusione dei lumi gli uomini sarebbero diventati giusti e buoni e si sarebbero sbarazzati delle angosce e dei terrori del passato. L'illuminismo, infatti, ha combattuto e ripudiato tutte le forme di irragionevolezza e superstizione, come anche la crudeltà della pena di morte, i privilegi dei pochi, la tortura; e operava per lo sviluppo di un mondo di eguaglianza e fratellanza. Il progetto dell'enciclopedia nasce proprio all'interno di un gruppo di illuminati, che unitisi in gruppo e formata una setta o chiesa, hanno lavorato per diffondere il sapere e riunire in una sola opera tutte le conquiste del genere umano. L'illuminismo rompe con il mondo del dogma e dell'intolleranza religiosa per collegarsi alle radici umanitarie cristiane e precristiane. Inoltre tale pensiero è un'esplosione di gioia, di fiducia, di ottimismo e di volontà di trasformare la vita verso il meglio (Alberoni e Veca, 1992, p. 37 e ss.). La grande novità dell'illuminismo, rispetto ai movimenti di pensiero precedenti, è la *fiducia dell'uomo nell'intelligenza, nella ragione*, e altresì il suo impegno a trasformare le aspirazioni in programmi razionali, in progetti di riforma sociale organizzati in un insieme coerente di fini e di mezzi. Internamente all'illuminismo si respira una forte passione altruistica e una grande tensione morale, ma contemporaneamente si percepisce anche una grande fede nella ragione. Diderot: «*vi è passione e ragione*» (Alberoni e Veca, 1992, p. 37 e ss.).

etico, riproponendoli costantemente con la sempre più fievole speranza che possano venir sciolti[103].

Il secondo gruppo cerca di ricostruire la *tradizione delle virtù*, che trae le sue origini nella polis greca, e trova la sua trattazione più compiuta in Aristotele. Studio sviluppato e portato avanti dai pensatori medievali, il cui rifiuto e frammentazione aveva lasciato spazio al progetto illuminista.

Il terzo gruppo di tesi riguarda la scelta tra il pensiero illuminista moderno, quello di Nietzsche, accettando anche i suoi atteggiamenti antagonistici nei confronti della religione e il rifiuto della verità e dell'oggettività, e il ritornare a sostenere il punto di vista aristotelico, cercando di rimettere in vigore in termini contemporanei la più antica tradizione delle virtù e completando con il pensiero tomista (MacIntyre, 1993, pp. 15-16).

MacIntyre considera le soluzioni date da Nietzsche profondamente insufficienti, mentre ritiene la tradizione aristotelico-tomista[104] in grado di comprendere le vicende dell'etica moderna e di avere una buona penetrazione preclusa invece agli illuministi e ai nicciani. In questo processo sembra infatti che la legge morale naturale e la sua dottrina possano svolgere un ruolo chiarificatore primario (MacIntyre, 1993, p. 11).

Il tomismo, nel periodo intercorso tra l'enciclica *Aeterni Patris* e il Concilio Vaticano II, ha avuto senza dubbio una grande forza, ma ha mostrato anche notevoli debolezze e vulnerabilità, divenute troppo evidenti negli anni successivi al Concilio. Molti se ne resero conto, e in buona parte, anche se non solo per questo, lo abbandonarono o rifiutarono perché troppo diverso dalle principali correnti del pensiero moderno. Anche se, afferma MacIntyre, le debolezze e manchevolezze della rinascita neo tomista erano legate all'influenza troppo elevata delle correnti di pensiero moderno ritenute antagoniste.

I tre generi rivali di *ricerca morale*[105], che saranno analizzati, sono quindi: il *metodo enciclopedistico di ricerca* che dominava ampiamente la

[103] Il compito del filosofo illuminista diviene, a causa di questa razionale indecidibilità, esercizio di una tecnica logica.

[104] D'Avenia ritiene però che MacIntyre nel suo ultimo libro "*Dependent Rational Animals*", abbia un nuovo cambiamento di rotta rispetto alle ultime e più recenti impostazioni che lo vedevano riproporre in modo vigoroso sulla scena filosofica l'aristotelismo e la filosofia tomista (MacIntyre A., 2001, p. VII). MacIntyre, infatti, sente il bisogno di correggere e sviluppare quanto aveva precedentemente scritto sul rapporto tra Aristotele e San Tommaso, affermando che quest'ultimo non è stato semplicemente un aristotelico, ma è stato un interprete del pensiero di Aristotele e a volte un suo rielaboratore (MacIntyre A., 2001, p. XXIII). San Tommaso ha infatti elaborato riadattato e integrato i fondamenti delle teorie aristoteliche per renderli consoni al pensiero cristiano.

[105] La *ricerca morale* non è solo, secondo MacIntyre, la *filosofia morale*, ma è qualcosa di più ampio in quanto coinvolge il campo della storia, della sociologia, della letteratura e dell'antropologia.

cultura tra fine Ottocento e inizio Novecento, caratterizzato dall'opera della nona edizione dell'*Encyclopaedia Britannica*; il *metodo genealogico di ricerca* sviluppato sistematicamente per la prima volta da Nietzsche, contrassegnato dall'opera *Genealogia della morale* (1887); il *metodo aristotelico-tomista*, caratterizzato dalla lettera enciclica *Aeterni Patris* di Papa Leone XIII (1879). Gli elementi che divergono significativamente e rendono questi modelli differenti tra loro sono molti, tra gli altri: la *natura* e il *fine* della ricerca morale.

4. *L'enciclopedismo*

4.1 La teoria enciclopedista

L'enciclopedia «*ha a che fare più con il sapere che con le opinioni*», in essa i dati a disposizione, raccolti nei più diversi settori, sono organizzati con cura, affinché contribuiscano all'evoluzione delle leggi del progresso morale e materiale, e aiutino a connettere e interpretare tutte le fasi dello sviluppo del genere umano (MacIntyre, 1993, pp. 46).

Gifford e molti altri studiosi contemporanei mostrarono un'ostilità accesa nei confronti delle prove di verifica del credo religioso, impedendo di riconoscere nell'adesione a una dottrina un vantaggio piuttosto che un ostacolo al fine della rappresentazione dei dati che giovasse alla ricerca. Si verifica quindi uno stretto rapporto tra la rivendicazione dell'abolizione delle prove di verifica dell'ortodossia e il suo concetto di teologia naturale e di teoria dei fondamenti dell'etica, intese entrambi secondo i canoni di una scienza naturale. Il pensiero di Gifford si muoveva in linea con il pensiero e la cultura dell'epoca e con quella che diventerà la nona edizione dell'*Encyclopaedia Britannica* (MacIntyre, 1993, pp. 44-45).

All'interno di questa struttura, la singola scienza era individuata dal suo oggetto di studio e non dai metodi (ad eccezione della *logica* chiamata *teoria critica della conoscenza,* il cui oggetto di studio è rappresentato dai metodi delle scienze).

Tutte le scienze, secondo questa visione, sono costituite da quattro elementi comuni. Innanzi tutto il *dato empirico*, ovvero *i fatti*, sui quali argomentare. In secondo luogo le *concezioni sintetiche* e *unificanti*, ottenute attraverso la concezione metodica sui dati, che, se realizzata su una concreta loro conoscenza, produrrà teorie utili ad orientare i dati rendendoli intelleggibili, in quanto esemplificazioni di una legge. In terzo luogo i *metodi*, ovvero strumenti per permettono di passare dai dati alle concezioni unificanti e da queste di nuovo ai dati nel lavoro di giustificazione e conferma delle proprie teorie. Infine il quarto carattere è la *fiducia nel*

continuo progresso nell'elaborazione di teorie sempre più adeguate che specifichino leggi sempre più fondamentali.

Concepire la scienza[106] in questo modo e conoscerne almeno i lineamenti principali e il principio organizzativo, erano requisiti irrinunciabili.

I filosofi Gifford e Flint, a cui si aggiungono Baynes e Clerke, sono considerati i precursori "*inferiori*" dell'illuminismo i quali definiscono, la "*teologia naturale*" una *scienza in costruzione*, in armonia con le idee di scienza[107] e di progresso della ricerca: «*il progresso inevitabile è conseguenza dell'avanzamento e del perfezionamento dell'etica*» (Gifford A. *Encyclopaedia Britannica* in MacIntyre, 1993, p. 51). La "*filosofia*" viene considerata invece, la disciplina che fornisce il principio organizzativo delle scienze particolari e l'organizzazione generale del sapere «*la filosofia pretende di essere la scienza del tutto…*» (Seth A. *Encyclopaedia Britannica* in MacIntyre, 1993, p. 51).

La cultura di quel tempo si discosta dalla contemporanea per almeno tre ragioni. In primo luogo nel fatto che tutti gli eruditi appartenenti a tale cultura aderiscano ad un unico concetto di razionalità, quella odierna invece è caratterizzata dalla convivenza di concetti di razionalità opposti, in rapporto spesso di conflittualità reciproca. Inoltre, la convinzione che il condividere lo stesso concetto di razionalità garantisse l'acquisizione di una conoscenza scientifica di tutto lo scibile umano, nella quale l'organizzazione delle scienze rispecchiasse l'ordine del cosmo. Oggi l'individuo si confronta invece con moltissimi generi di ricerca e con altrettante asserzioni a loro sostegno, che mettono in dubbio il concetto di un tutto ordinato. Infine, la visione di un'esistenza, insieme con i concetti di razionalità e di scienza, come parte di una storia di progresso necessario e inarrestabile (anche se non uniforme, ma interrotto da fattori esterni).

Impostare una ricerca sistematica e fruttuosa, che prosegua la ricerca realizzata dalla teologia naturale tradizionale e includa una dottrina sui fondamenti dell'etica, ma sia di un genere diverso da quella appena vista (Gifford), può essere fattibile o meno. Entrambe queste alternative, pur essendo opposte, rifiutano i presupposti dell'*Encyclopaedia Britannica*, però mentre una prospetta la possibilità di un radicale rinnovamento del

[106] La scienza nel periodo illuminista era *unica* e concepita per andare incontro alle esigenze degli scienziati e dei profani. Oggi al contrario la scienza ha più volti; vi è una scienza fatta da e per professionisti e una scienza divulgativa fatta e rivolta ai non addetti ai lavori.

[107] Il concetto di scienza, vuole che si parta dai dati del mondo naturale per realizzare una *teologia naturale* e dai dati della bibbia per perfezionare una *teologia della Rivelazione*. L'oggetto proprio della teologia è la religione, delimitazione che non esclude Dio come materia di studio, poiché l'esperienza religiosa è esperienza di Dio, e l'inevitabilità dell'oggettività di Dio sono scoperte che fanno della teologia una scienza.

progetto di Gifford, l'altra è pronta a comporre un epitaffio in ricordo di quel genere di ricerca, per decretarne la morte una volta per tutte. Si tratta in un caso del pensiero di Nietzsche, sviluppato in *Genealogia della morale*, che forniva argomenti a favore della costruzione di un'argomentazione sovversiva, con lo scopo di minare le tesi principali dell'Enciclopedia, e costituirne il modello, nel contenuto e nel genere[108]. Nell'altro caso i sostenitori scelsero come riferimento la lettera enciclica *Aeterni Patris* di papa Leone XIII, la quale esortava a rinnovare una comprensione della ricerca intellettuale intesa come continuazione di una tradizione che ha la sua massima espressione negli scritti di San Tommaso d'Aquino[109].

La cultura diffusa al tempo di Gifford vedeva l'affermarsi di una *moralità* caratterizzata da cinque tratti: 1) la *moralità* era vista come insieme relativamente autonomo di *atteggiamenti*, *opinioni*, *regole* di *comportamento*, radicalmente distinto da religione, economia, legge, scienza; 2) la morale era considerata come *obbedienza alle regole* codificate, provvista di strumenti volti a scoraggiare la loro violazione; 3) le *norme*, che infrante suscitavano biasimo e condanna, erano impostate come *prescrizioni negative*, *proibizioni*; 4) una *cultura* dove era molto sconveniente violare le norme comportamentali nei rapporti sociali, dove era necessario sapere quali conversazioni, comportamenti, modo di vestire erano da ritenersi appropriati, a seconda delle circostanze era indispensabile la conoscenza delle regole sociali; 5) il *consenso sociale* circa l'importanza di un codice morale conviveva, soprattutto nella pratica, con un ampio dissenso intellettuale che aveva la convinzione che la moralità doveva essere in qualche modo giustificabile razionalmente.

Questa idea di moralità viene messa in discussione su due punti: in primo luogo è una definizione storica, e la storia è scritta in modo da presupporre una morale astratta e separata da ogni dimensione umana, alla maniera di quel tempo. Gli autori del tempo non erano in grado di capire se fosse stata data dei precetti morali una spiegazione razionale, la morale infatti, non era ritenuta suscettibile di alcuna giustificazione razionale. Inoltre non erano in grado di considerare la possibilità che tanto la morale quanto la ragione dovessero essere intese in un modo che avrebbe palesato buona parte di ciò che ritenevano essere "la morale" e che era qualcosa di irrazionale e arbitrario. In secondo luogo ci si chiede se la morale, così concepita, non potesse essere compresa come

[108] Se l'enciclopedista voleva destituire la Bibbia come libro normativo per eccellenza, il genealogista si prospettava di gettare discredito sul concetto stesso di norma.

[109] Tale enciclica non rappresenta solo una fonte di risorse per una critica radicale del concetto di razionalità dominante sostenuto dalla tesi illuminista e accolto nell'*Encyclopaedia Britannica*, ma preserva e giustifica la canonicità della Bibbia, che eleva a libro normativo.

una serie di prescrizioni, reazioni, comportamenti "*sopravvissuti*", che fossero compresi e giustificati solo quando inseriti nel loro contesto originario, dal quale però erano staccati. Se così fosse la separazione della moralità dagli altri fenomeni sociali sarebbe segno non di universalità, ma di frammentazione.

Questi interrogativi, per entrambe le posizioni osservate, sono cruciali e concordano nell'intendere la morale del tempo come una sopravvivenza irrazionale, che può essere compresa solo a partire da una narrativa di contingenza storica. Ma sul carattere che ciò deve avere manca intesa tra tomisti (che sostengono il punto di vista dell'enciclica *Aeterni Patris*) e genealogisti (che sostengono il punto di vista della *Genealogia della morale*). I tomisti ritengono che la morale del tempo (XIV secolo vittoriano) era il risultato di una degenerazione sul piano teorico e pratico della legge naturale e divina. Per i secondi invece, era solo la versione più recente di una morale per le masse, in cui l'ostilità verso ciò che è biologicamente vitale si mascherava dietro le false pretese della ragione. Nietzsche aveva diagnosticato che i mali che affliggevano i post-illuministi del suo tempo non erano molto diversi da quelli della cattolicità; dalla prospettiva dell'*Aeterni Patris* il pensiero di Nietsche era semplicemente un ulteriore abbaglio che si sommava a quelli della modernità. Entrambi erano però d'accordo nel prendere le distanze dalla morale dell'ambiente culturale dell'epoca.

Gli enciclopedisti offrivano un'unica visuale del mondo, dove ogni settore d'indagine contribuiva a un continuo progresso della ricerca; la loro conquista più grande fu un resoconto del progresso dell'umanità e dell'uomo in sé.

4.2 L'imprenditore enciclopedista

Secondo la teoria enciclopedista che trova nel sapere il suo fulcro fondamentale, l'imprenditore assumerebbe le sembianze di un tuttologo dotato di quella *scienza* tanto ambita, che gli permetterebbe di vincere in tutti i campi, grazie alla profonda conoscenza di se stesso e del mondo, dovuta alla razionalità, alla capacità di ragionare, riconosciuta a tutti gli esseri umani, scoperta e fortemente glorificata dall'illuminismo. Razionalità e ragionamento in un ambiente altamente variabile come quello attuale e soprattutto quello economico in continuo sviluppo e movimento, devono essere affiancati da numerose altre doti, come l'intuizione, la capacità d'inventiva, la creatività, la capacità di monetizzazione.

In definitiva la attuale tendenza al *knowledge management* evidenzia un percorso in tal senso, ove l'"*intelletto*" e la "*ragione*" sono per

l'"*imprenditore illuminsta*", che basa tutto il suo successo sul sapere, sulla *conoscenza* divenuta ormai quasi solo *tecnica*, elemento cardine. Attraverso la capacità intellettiva e la conoscenza l'imprenditore nasce, crea una piccola impresa, si sviluppa, si afferma nella sua attività, diviene sempre più visibile e sa rinnovarsi e riadattarsi ai mutamenti dell'ambiente.

L'*imprenditore enciclopedista* è capace di avere una visione del mondo completa, sotto il profilo tecnico conoscitivo, è cioè capace di capire i mutamenti di direzione, di interpretare i bisogni anche latenti della collettività, di trasformarli in prodotti che possano soddisfarli. Contribuisce allo sviluppo della società e alla sua crescita materiale e morale, sempre se agisce in base a principi di giustizia ed equità.

Tale imprenditore è però fortemente legato al suo intelletto, al ragionamento razionale che da questo scaturisce e mette in discussione, o meglio ripudia tutto ciò che attraverso la razionalità non può essere spiegato.

L'*imprenditore illuminista* agisce oltre che in conseguenza della "*ratio*" anche in conformità e obbedienza alle regole e ai principi codificati, spinto non solo dalla convinzione della loro giusta osservazione, ma anche dall'esistenza di strumenti volti a disanimare e reprimere la loro violazione.

5. *La genealogia*

5.1 La teoria genealogica di Nietzsche

La teoria genealogica viene elaborata e ordinatamente esposta da Nietzsche per la prima volta nel testo la "*Genealogia della morale*". Nietzsche sosteneva che «*l'università fosse un ostacolo per chi volesse dedicarsi totalmente alla ricerca della verità*»; era il dicembre del 1870 e mancavano solo tre anni a quando i concetti di *università* e *verità* sarebbero stati messi in discussione. Nel 1873 affermava: «*la verità è un mobile esercito di metafore, metonimie, antropomorfismi, in breve è una somma di relazioni umane che sono state potenziate poeticamente e retoricamente, che sono state trasferite e abbellite, e che dopo un lungo uso sembrano a un popolo solide, canoniche e vincolanti: le verità sono illusioni, di cui si è dimenticata la natura illusoria, sono metafore che si sono logorate e hanno perduto ogni forza sensibile, sono monete la cui immagine si è consumata e che vengono prese in considerazione soltanto come metallo e non come monete*» (Nietzsche, 2000, p. 65).

Da questo passo è possibile distinguere gli aspetti chiave del pensiero di Nietzsche da quattro lati: *psicologico*, *epistemologico*, *storico* e *letterario*. Dal punto di vista *psicologico*, ciò che viene ritenuto stabile e

vincolante nella verità non è altro che una giustificazione inconsapevole che serve a un fine inconfessato[110]. Dal punto di vista *epistemologico* invece, la mancanza di conoscenza di sé e le argomentazioni raccolte a conferma della propria visione distorta confermano una cecità di fronte alla molteplicità delle prospettive, da cui guardare il mondo e alla molteplicità dei linguaggi atti a caratterizzarlo[111].

Nietzsche nega in modo universale, a prescindere da qualsiasi prospettiva, le verità del giudaismo, del cristianesimo, della filosofia kantiana e afferma che «*ciascun individuo deve dare un'interpretazione totalmente individuale delle parole, anche delle parole tradizionali [...] l'interpretazione della formula è personale, anche se l'individuo non crea formule: come interprete è sempre creativo*» (Nietzsche, 1989, p. 767). Ogni interpretazione e commento sono quindi creative[112]. L'azione creatrice (di commento, interpretazione e riscrittura) non può prescindere dall'obbligo di riprodurre con accuratezza il pensiero di chicchessia, che lascia spazio all'interpretazione in caso di mancanza di una chiara evidenza.

Il linguaggio di Nietzsche si differenzia, quindi, da quello enciclopedista, non solo per la varietà delle prospettive ammesse dalla Genealogia, ma anche per la conseguente relativizzazione della verità, contrapposte all'idea di unità della verità e della ragione dell'enciclopedia. Differenza, che non si riduce al fatto che il genealogista si concentra sul conflitto tra le diverse prospettive e sul dissenso tra opposte interpretazioni, e l'enciclopedista, invece, si ferma sulla sintesi e sul progresso di una verità condivisa. Qui è in contrasto il diverso modo di concepire *la parola*, intesa dall'enciclopedista come mezzo per esprimere *una verità giustificata*, dal

[110] Pensare e parlare di verità di conoscenza di diritti e doveri alla fine del XIX secolo significava confessare l'appartenenza ad una cultura in cui la mancanza della conoscenza di se era palesata. Essere docente o allievo, senza volersi ribellare, significava per Nietzsche avere una personalità deformata da una spinta vitale, i segni di inibizione e distorsione si manifestavano nel trattare una morale altamente astratta e le nozioni epistemiche come feticci.

[111] Vi è una forte incapacità di comprendere che possa esistere una molteplicità di prospettive e linguaggi senza che vi sia in realtà un mondo a cui esse appartengono o che possano caratterizzare. Quest'affermazione ha suscitato molte interpretazioni differenti. Secondo alcuni Nietzsche avrebbe fatto propria la tesi secondo cui *le pretese di verità possono essere avanzate solo nel momento in cui ci si mette in una prospettiva particolare*. Non c'è mai quindi una *verità in se* ma soltanto *da uno o da un altro punto di vista*. Questa, affermano i critici, è una teoria non prospettivistica della verità, si sono chiesti infatti se la concezione nietzscheana della verità non fosse allora semplicemente un espediente pragmatico.

[112] Nietzsche metteva sullo stesso piano le parole e le cose, scriveva: «*è ipotesi oziosa quella che le cose abbiano una consistenza in sé astratta dalla interpretazione e dalla soggettività*» (Nietzsche, 2003, p. 374).

genealogista come un *momento destinato a essere superato nel gioco delle forze*[113].

Nietzsche vedeva nel modo di esprimersi enciclopedista una manifestazione di atteggiamenti e sentimenti reattivi, il cui carattere negativo si nascondeva dietro una maschera di apparente stabilità e oggettività. Questa era la forma ideale d'espressione della morale feticista di tale cultura.

Si propose quindi, attraverso "*Genealogia della morale*", di mettere in luce il processo di deformazione psicologica tipico della morale della filosofia e della teologia del diciannovesimo secolo. Il compito del genealogista consisteva, in generale, nello scrivere la storia delle formazioni sociali e psicologiche in cui la volontà di potenza viene distorta e fatta passare per volontà di verità. Compito specifico era chiarire dal punto di vista sociale e concettuale come il rancore e il risentimento dell'inferiore distruggevano la nobiltà degli antichi eroi per sostituirla con valori ieratici, dove l'eccessiva preoccupazione per ciò che è puro e impuro nascondeva un fondo di malizia e rancore[114].

Nietzsche realizza una critica profonda alla concezione cristiana dell'amore, secondo la quale è importante amare il sofferente, il peccatore, il povero, ovvero coloro che non meritano nessun amore agli occhi degli uomini e odiare, i forti, i vincitori, i guerrieri, i coraggiosi, i belli, i nobili, i meritevoli, coloro che i greci consideravano degni di stima e lode. Il cristianesimo ha prodotto questo stravolgimento di valori, giocando sul *risentimento* e sull'*invidia*, attraverso i quali i miserabili odiano i belli, i forti, ecc., e li odiano di rabbia impotente perché, non potendo essere come loro, desiderano vederli distrutti. Inoltre, tale dottrina ha convinto i poveri, i reietti, che la vera virtù non è la bellezza, la forza, il coraggio, che anzi devono essere considerati peccati, vizi, turpitudini, ma la vera virtù è la povertà, la mitezza, la sofferenza. Afferma quindi che tutte le virtù considerate tali dai greci, erano peccati degni del più tremendo (tormentato) inferno per il cristianesimo, mentre tutte le debolezze, le viltà greche, erano degne della gioia del paradiso. Nietzche ripudia il pensiero

[113] Nietzsche non si espresse mai a favore di questo nuovo approccio, egli rinnegava, in parte, l'idea dell'*io commentatore estraneo* a entrambi le posizioni. La presenza nei suoi scritti dell'alternarsi tra l'io che si astrae dal commento e l'io che si identifica con una particolare prospettiva, era dovuta alla sua incapacità di tracciare tra loro il confine in modo netto.

[114] Si affermava, in tale pensiero, un ideale ascetico di disprezzo della vita che sfociava in quelle concezioni del peccato, del dovere e della coscienza e del rapporto tra l'esercizio delle virtù e la felicità che hanno incentivato il risentimento il rancore e il disprezzo della vita. Questo ideale ascetico assunse forme molto diverse tra cui quella della classe accademica che si vantava di non dipendere da illusioni teologiche e trascendentali che avevano ostacolato la ricerca illuministica. Ma Nietzsche sostenne che essi avevano realizzato una forma ancora più radicale e ostile alla vita, dell'illuminismo, attraverso tale modello ascetico della cristianità.

cristiano e attraverso il superuomo elogia il successo, la forza, la vittoria, la bellezza, la priorità (Alberini e Veca, 1992, p. 79-80).

La creazione di ogni teoria e l'affermazione di ogni pretesa avviene inoltre per Nietzsche nel contesto dell'attività, ed è dai diversi punti di vista dei modi alternativi di partecipare all'attività che emergono *prospettive diverse* sui differenti argomenti e diventano reali. Non è con il ragionamento che l'uomo si muove da un punto di vista all'altro.

Gli enciclopedisti concepivano, al contrario, una struttura unitaria in cui la conoscenza e la semplice opinione erano ben distinte e dove la verità era unica e derivava dalle proprie conoscenze del mondo attraverso l'applicazione di quei metodi, le cui norme coincidono con le norme della razionalità. I genealogisti cedono invece in una molteplicità di prospettive entro ciascuna delle quali può essere contenuta una verità che rimane però limitata a quella prospettiva, non una verità assoluta sul mondo, essendo entrambi concetti vuoti.

Gli enciclopedisti pensavano che l'etica fosse costituita dalla somma delle idee di dovere, di obbligo, del giusto, del bene, emerse nello stadio preilluminista, e che risultavano superiori rispetto ad esso sia nella loro giustificazione razionale sia in una buona condotta. Ritenevano inoltre che questi problemi, posti all'interno della razionalità, fossero lo stimolo giusto da cui prende le mosse per il progresso. I genealogisti invece fanno appello alla capacità di discernimento di ciascuno per constatare che un simile approccio è sempre *inizio di rancore* e *risentimento*. Ciascuna delle due versioni, contiene in sé una rappresentazione dell'altra, che è complemento per una rappresentazione adeguata di sé. Inoltre è possibile che una delle due parti consideri le concezioni dell'altra come varianti delle proprie. I genealogisti che parlano di «*vero a partire da una prospettiva*» riconoscono nelle affermazioni sulla *verità* o ciò che è *vero* un'estensione alterata della loro stessa concezione. Gli enciclopedisti invece intendono il «*vero a partire da una prospettiva*» come rielaborazione sminuita, fuorviante e autodistruttiva dell'idea di «*vero in quanto tale*».

Il genealogista nel presentare argomentazioni e nel ricorrere alle proprie fonti, utilizza gli stessi criteri e si muove dentro gli stessi canoni di accuratezza dell'enciclopedista[115]. Questo può farci pensare che la genealogia abbia finito con l'identificarsi con l'enciclopedia, soprattutto se il contributo viene considerato isolato da ciò che lo precede e segue, astratto dal tempo a cui appartiene e dai termini con cui può essere compreso correttamente. Ma così non è, perché l'approccio genealogista consiste

[115] Anche se nel XIX secolo una delle due maggiori prese di posizione contro l'idea di conoscenza e razionalità propria degli enciclopedisti, rifiutava esplicitamente di servirsi del metodo della conferenza come genere accademico.

nel presentare delle tesi su qualcosa che è passato ma aperto a ciò che ancora non è, e senza il carattere della fissità o finalità, a cui aspira l'enciclopedista. I genealogisti si appellano a criteri *impersonali* e *atemporali*, i quali si estendono ai criteri della giustificazione, dell'accettazione e della critica, alla luce dei quali possono valutarsi.

Il genere letterario utilizzato da Nietzsche è quindi quello del trattato accademico, ma solo apparentemente, poiché questo scritto non è altro che una presa di posizione temporanea, una maschera indossata solo in occasioni particolari e a seconda del pubblico. Il problema del genealogista diviene allora quello di dover conciliare la immobilità di particolari atteggiamenti, che si riscontrano nella produzione scritta e orale, con la mobilità richiesta dal passaggio da un atteggiamento all'altro, di come assumere i contorni di una determinata maschera per poi liberarsene a favore di un'altra, senza rischiare di restare coinvolto dalla finzione.

Nietzsche ha tentato sistematicamente di rompere con i tradizionali schemi di pensiero, senza però riuscirci. Non esiste quindi, secondo MacIntyre, una vera incommensurabilità tra enciclopedisti e pensiero di Nietzsche. Quest'ultimo, infatti, non proponeva una nuova teoria in sostituzione della vecchia, ma proponeva l'abbandono della teoria (MacIntyre, 1993, p.84). Nei suoi scritti non propone al lettore una serie di dati neutrali, appellandosi ai quali possa risolvere la controversia, cosa che esattamente dovrebbe verificarsi se questa controversia contemplasse posizioni incommensurabilmente in contrasto.

Il progetto di Nietzsche fu portato avanti da Foucault il quale si chiese chi fosse lo storico e come dovesse trasformarsi nel trattare la storia. La storia così concepita risulta avere tre applicazioni, ciascuna contraria alla sua identificazione con il ricordo e la venerazione commemorativa del passato, e tutte e tre espressive di una forma di memoria che agisce distruttivamente in senso contrario. La prima applicazione richiede che la storia venga concepita come una parodia del passato, che conduca a considerare le figure salienti del passato come maschere, la cui illusoria rappresentazione viene messa in crisi proprio da Nietzsche. La seconda applicazione spinge a concepire le figure del passato e se stessi non come realtà, ma come insiemi complessi di strutture rappresentativi delle loro diverse culture. Si dissolve così l'identità dello storico e della storia. La terza applicazione deve rivelare alla coscienza dello storico il proprio desiderio di conoscenza, che non porta un progresso verso la verità e la ragione, ma che esige sacrifici distruttivi e autodistruttivi.

Questa lettura della storia rischia di essere autodistruttiva per lo stesso Foucault; le prospettive che essa propone rischiano infatti di sovvertire la comprensione stessa (MacIntyre, 1993, p. 87). Il testo che meglio rappresenta quanto detto è "*Le parole e le cose*" dove l'autore impersona,

secondo Foucault, un ruolo o una funzione, non una persona e l'utilizzo del nome di un autore disabilita questa funzione attribuendo un certo stato a un discorso (MacIntyre, 1993, p. 88).

Il rapporto tra lettore e testo di cui parla *Genealogia della morale* implica un modo di leggere e di intavolare un dibattito con criteri impersonali e atemporali di verità, riferimento e razionalità, con i quali stringere alleanza sarebbe in contrasto con lo stesso progetto genealogico. Ecco che questo inconveniente viene però superato parlando di un'alleanza temporanea e provvisoria, stretta non dal genealogista in prima persona, ma da una delle sue molte e potenziali *personae*, *maschere*, che non lo compromettono quando si sposta da una posizione all'altra.

Alla luce di ciò ci si chiede se la realizzazione parziale del programma, operata da Foucault, non abbia rivelato che ogni futura strategia del genealogista non possa non coinvolgerlo in obblighi verso dei criteri, che sono in aperto contrasto con le tesi centrali del progetto genealogico. Nel realizzare una sequenza di strategie di mascheramento e smascheramento intelligibile per il genealogista, questi deve proporsi una continuità di impegno e applicazione, pretesa da una coscienza che non si dissolva in maschere e momenti, e che non può essere concepita in altro modo se non come superiore ed estranea ai suoi travestimenti, finzioni e patteggiamenti, una coscienza che, nella misura in cui può adottare prospettive alternative, diviene durevole e sostanziale.

Inoltre, se si vuole che il progetto sia conoscibile, non basta solo attribuire un'unità di progetto ad una coscienza motivata e risoluta, ma deve essere considerato anche il compito svolto dalla logica, mediante il quale le ricerche di Foucault sono progredite o allontanate da un *telos* di volta in volta riformulato.

Quest'ultime affermazioni conducono ad affermare che la storia del pensiero genealogico è stata storia di progressivo impoverimento e che non hanno sofferto, al contrario, gli sforzi accademici di Foucault, grazie al suo orientarsi sempre più palesemente verso fonti e metodi non genealogici.

La genealogia, anche se oggi si dibatte con questioni per le quali non trova soluzione, non può vedersi sconfitta dall'enciclopedismo: in primo luogo perché la diagnosi degli atteggiamenti morali e metafisici dell'enciclopedismo, nei confronti dei quali ha una grande forza di persuasione, vengono messi in discussione insieme al suo metodo di ricerca morale; in secondo luogo perché l'incapacità del genealogista di trattare l'incommensurabilità delle posizioni rivali di carattere morale, scientifico, metafisico e teologico, non serve a ridurre il peso dei disaccordi al momento senza soluzione (MacIntyre, 1993, p. 90).

Alla luce di quanto detto, il punto di vista degli enciclopedisti è in netto contrasto con quello dei genealogisti, in merito alla *natura della ricerca morale*. Esistono però dei luoghi di intesa, su alcune questioni fondamentali. Ad esempio ambedue concordano, anche se con alcune differenze, *nel modo di concepire la storia della filosofia*: per l'enciclopedista si tratta di una storia di progresso della ragione (le concezioni limitate di razionalità e le pratiche di ricerca morale vengono arricchite nel tempo); per i genealogisti ha invece un carattere molto diverso, in essa la ragione serve e maschera con le sue pretese ingiustificate gli interessi della volontà. I primi riconoscono una storia dal progresso uniforme, i secondi leggono la vicenda come insieme di soffocanti deformazioni. Entrambi sono d'accordo nel concepire la storia come qualcosa di unitario e mantengono un'opposizione netta nei confronti delle dottrine che leggono la storia in termini di rottura, con un prima e un dopo.

Kleutgen è uno di questi. Egli distingueva la filosofia del *passato* che andava da Socrate al Medioevo e aveva il suo vertice in S. Tommaso, da quella dell'*età moderna*, che riconosceva in Cartesio il suo progenitore. Egli contribuì a chiarire ciò che distingue i *tomisti*, dai *genealogisti* e gli *enciclopedisti*. L'enciclopedista spinge lettori e uditori a condividere l'idea di una ragione impersonale, imparziale, disinteressata, unificatrice, universale. Idea questa che il genealogista non può accettare. Genealogisti e enciclopedisti, di conseguenza, concordano nell'esistenza di due alternative possibili: o la ragione è impersonale, universale e disinteressata, oppure rappresenta inconsapevolmente interessi particolari, che nascondono il loro desiderio di potenza dietro false pretese di neutralità e disinteresse.

Alternativa che nasconde una terza possibilità, ovvero che la ragione possa giungere veramente a formulazioni universali e impersonali nella misura in cui non sia in partenza né neutrale né disinteressata, e che l'appartenenza a una comunità morale, nella quale sia escluso il dissenso sui fondamenti, possa essere una condizione per una ricerca veramente razionale e in particolare per una ricerca morale[116].

[116] Questa la possibilità intravista da Platone nel gettare la basi della tradizione filosofica. Nel *Gorgia* afferma che per potersi occupare di ricerca morale con la dialettica è necessario possedere certe *virtù morali* senza le quali non potrà mai esserci un progresso della dialettica; constatazione che Platone riprende nel *Repubblica* quando delinea le tavole delle virtù, la cui pratica deve precedere l'approccio alla filosofia; e che viene approfondita da Aristotele, il quale rivendica l'inscindibilità delle virtù morali e intellettuali nella comunità politica e filosofica. L'indagine sulla natura delle virtù e sul bene del l'uomo è destinata a rimanere sterile finché resta disinteressata. Nietzsche affermava infatti che solo rifiutando la dialettica si poteva sperare di giungere a conclusioni che non fossero né aristoteliche né platoniche.

Il Platone del *Gorgia* e della *Repubblica* era in contrasto con uno dei presupposti fondamentali dell'enciclopedismo, e cioè che la verità non solo esiste, indipendentemente da qualsiasi punto di vista, ma che può essere scoperta o convalidata da ogni persona adeguatamente intelligente a prescindere dalle sue posizioni di partenza. Al contrario, se si vuole arrivare a una conoscenza della verità sul proprio bene e quello caratteristico di ogni uomo, bisogna imparare a trasformarsi in un tipo nuovo di persona, occorre diventare apprendisti in *techne*, *arte*, oggi *mestiere* o *pratica,* che è la ricerca filosofica. La contrapposizione tra la tradizione filosofica, che va da Socrate a San Tommaso d'Aquino, e il pensiero filosofico moderno, Enciclopedismo e Genealogismo, è caratterizzata dal modo di concepire la filosofia come un *mestiere*, una *techne*, e la consapevolezza di che cosa sia una *techne*[117].

Il semplice esercizio della *techne* non è però sufficiente a individuare il *fine* verso il quale è indirizzata, ci vuole *orexis* o *prohairesis* ovvero un semplice *desiderio impulsivo* o *guidato dalla ragione*. E il giudizio della retta ragione che informa il desiderio si richiamerà a quel *telos*[118] la cui realizzazione rappresenta il vero bene.

5.2 Il superuomo

L'immagine del *superuomo*[119] viene studiata da Nietzsche durante la terza fase della sua filosofia, iniziata col libro *Zarathustra*, che rappresen-

[117] La techne è l'insieme delle caratteristiche fondamentali che ogni apprendista deve imparare a conoscere e applicare, affinché nella misura in cui ha imparato ad applicarle possa apprendere cose nuove, sono: ciò che in situazioni particolari è veramente bene fare e ciò che sembrava bene agli occhi dell'apprendista, ma che i realtà non lo è; ciò che sceglie di fare tra la cosa migliore che l'apprendista possa fare, in determinate circostanze, con un certo addestramento e conoscenza, e la cosa migliore che lui possa fare a prescindere da queste condizioni.

Ciò significa che l'apprendista deve imparare a distinguere tra un grado di perfezione che è legittimo che gli altri si aspettino da lui e la perfezione assoluta, il fine a cui aspirare. Per raggiungere questi obiettivi gli si richiedono *virtù* che indirizzino la sua *techne* verso un vero bene.

[118] Il *telos* della ricerca morale non è solo il raggiungimento di un'adeguata conoscenza speculativa del bene umano, ma è anche la realizzazione pratica di questa conoscenza nella vita del ricercatore; necessita per questo dell'esercizio di un'abilità tecnica che sia guidata da virtù.

[119] Al quale affianca la figura dell'*ultimo uomo*, cioè colui che ha perso ogni idealismo e tutta la forza necessaria per superare se stesso, che non osa e non vuole più nulla, che non porta a termine nessuno slancio, che è storicamente superato e stanco del gioco. È l'uomo che non crede più in niente, nel quale la potenza creatrice dell'essenza umana è spenta e bruciata completamente, che vegeta seppur disponga di un ampia cultura. È il *piccolo* uomo nella cui anima non arde più il fuoco dell'*entusiasmo*. L'ultimo uomo ha bisogno di divertimenti circensi di massa e di tempo libero organizzato per non venir divorato dalla noia di una vita che non vuole più nulla ma che cerca in fondo solo il nulla (Fink, 1979, p. 95).

ta il grande mutamento del filosofo, dovuto alla presa di coscienza della propria meta (Fink, 1979, p. 89). Ma il *superuomo* per Nietzsche non è ancora realtà, ma solo speranza.

Nietzsche elabora le proprie teorie nella convinzione che l'uomo si sia perduto e si renda così necessaria una svolta, una rinuncia a tutto ciò che fino a quel momento era stato considerato buono e giusto, ovvero il passato, la tradizione. Egli elabora quindi una spietata e acuta negazione del passato, nella quale propone il rifiuto di tutte le tradizioni (Fink, 1979, p. 34). E mette sottoprocesso religione, metafisica e morale, al fine di dimostrare la loro falsità. Il pensiero conduttore è la ricerca di un mutamento della posizione fondamentale che origini una metamorfosi dell'esistenza umana, dove l'uomo si libera dalla sottomissione al sovrumano e dalle schiavitù della metafisica e della morale[120], per non cercare più mete al di fuori di sé, ma in sé. La vita quindi perde il suo carattere d'immanenza, dovuto al suo legame e alla guida della volontà di Dio, si libera dal giogo dei precetti morali e dalle limitazioni della forza sovraumana. La vita è diventata libera. L'uomo non è più soggetto a Dio, ma *egli è l'essere che supera se stesso* (Fink, 1979, pp. 81-82).

Nietzsche riconoscendo la morte di Dio e dell'al di là, semplice immagine riflessa della terra, restituisce a quest'ultima ciò che le è stato rubato, ovvero il compito di rifondare l'esistenza. Il superuomo diviene quindi "*il senso della terra*" e il personificarsi della libertà dell'uomo. L'uomo assurge a un essere che supera se stesso, perché in lui c'è l'essenza universale della vita. Nel superuomo si risana la frattura che dissocia e lacera l'uomo, ovvero si ha una riconciliazione interiore nella quale il contrasto tra corpo e anima cessa di esistere (Fink, 1979, pp. 97-98).

Il mutamento dell'uomo nel superuomo non è solo un salto di natura biologica, ma è la metamorfosi della libertà estrema, è il suo liberarsi dall'alienazione per divenire libero manifestarsi del "*gioco*", inteso come "*divertimento*", "*creatività*". Gioco, però in cui l'uomo pone dei *valori*, al fine di creare attraverso progetti ben definiti "*mondi di valori*". In ciò l'uomo è supportato dal genio e dalla volontà di potenza che si fanno tramite per il raggiungimento di una potenza superiore all'uomo, per farlo assurgere a superuomo (Fink, 1979, p. 102).

La volontà di potenza è prima di tutto volontà di potere sull'essere; è la riduzione dell'essere a oggetto, al quale è attribuibile un valore calco-

[120] L'uomo onora il sovrumano, indirizzando in questo senso tutta la sua vita e non sa più che è stato lui a porre nel suo cielo questa stella polare, adora ciò che egli stesso a creato; il sovrumano è soltanto un'apparenza per l'umano, una fata morgana nella quale l'essenza creatrice dell'uomo appare un elemento estraneo. La rivelazione disincantante non conduce quindi solo alla distruzione della religione della metafisica e della morale (Fink, 1979, p. 81).

lato in base alla soggettività delle sue tecniche; è manifestazione estrema della metafisica della soggettività, nella misura in cui assume nella propria determinazione gli stessi caratteri dell'*essere*.

La volontà di potenza è vista inizialmente partendo dall'uomo come autosuperamento creativo dell'esistenza (Fink, 1979, p. 103). L'uomo, liberatosi dai vincoli dell'esistenza di Dio e dell'al di là[121], diviene il creatore, l'uomo per eccellenza. Dove per creatore non s'indente l'uomo che lavora, ma colui che gioca creando, che pone valori, che possiede una grande volontà e osa nuovi progetti. Il creatore non si propone solo per prendere in consegna, ma stabilisce nuovi pesi e nuove misure, indirizza la vita in modo completamente nuove, esiste e vive nel modo più alto, creando. La terra nell'atto del produrre è considerata la vita: dona ad ogni singolo ente, animale, pianta, uomo, l'esistenza, la vita, che è la "*volontà di potenza*". Con il concetto di uomo creatore Nietzsche ritorna col pensiero all'atto del creare, alla volontà di potenza della terra. L'uomo che pensa è colui che pone valori; il pensare infatti non è attività che limita la volontà di potenza, al contrario la rafforza e mira a rendere l'*ente* concepibile. La volontà di potenza quindi non è la volontà a rimanere fermi in una posizione di potenza, ma è volontà di predominare e di prevalere in qualsiasi modo, con qualsiasi mezzo (Fink, 1979, pp. 108-109).

Nietzsche elabora inoltre una definizione precisa e puntuale "*del genio*" che ricava dalla sua intuizione originaria della realtà del mondo[122]. Il genio non si lascia comprendere da motivi puramente umani, non è il grande uomo che è tenuto lontano dai suoi simili da una distanza nella quale ci sono molti gradini intermedi; non è puramente il tipo meglio riuscito, non è il massimo modello, ma molto di più: egli è l'uomo che è determinato da un qualcosa di sovrumano, investito di una missione cosmica: "*un uomo che è un destino*". Il concetto del genio è inizialmente nelle opere di Nietzsche un abbozzo del superuomo, caratterizzato da quella "*grandezza*" che gli permette di accedere all'azione, al gioco dionisiaco, che gli permette di affermarsi e fissarsi con l'immagine, le parole o i suoni, le intenzioni.

Il genio nel vivere la sua grandezza può venir compreso soltanto da ciò che opera attraverso lui; è quindi strumento del principio di *vita creativa*.

L'idea nichana del genio, come quella del superuomo, deve alla fine venir intesa e interpretata alla luce dell'uomo che si consacra alla verità,

[121] Il "*creatore*" deve essere libero, in quanto la sua volontà non può venir limitata dalla libertà divina, l'unico limite che può sopportare è la terra (Fink, 1979, pp. 104-105).

[122] E che vede confermata negli uomini che venerava appassionatamente, Schopenhauer e Wagner, almeno fino al momento della svolta e dell'avvio della terza fase di crescita, nella quale rinnega quanto detto in precedenza e affianca al genio artistico, l'erudito, lo scienziato.

che non significa conoscenza razionale della scienza, ma visione del mondo e dei principi in esso contenuti. Il *culto del genio* assume le caratteristiche di una *divinizzazione* dell'uomo, che viene riconosciuto genio, e il suo senso soprannaturale, ovvero la sua funzione in rapporto alla volontà del mondo, viene oscurata da una lode totale alla grandezza, che la considera merito dell'uomo.

L'idea che Nietzsche ha dell'uomo è ambigua, oscilla tra una concezione che rimane nel puramente umano, in cui distingue gli estremi del prototipo creativo e quello non creativo del genio e dell'uomo gregge, e una più profonda interpretazione dell'umanità, che va al di là di ogni umanesimo, e concepisce l'uomo secondo la sua missione cosmica, che è l'essere depositario della verità (Fink, 1979, p. 62).

Nietzsche infine prende posizione anche nei confronti della teoria delle virtù di Aristotele; e definisce la virtù "*un sonno della vita*", durante il quale l'uomo non ha ancora preso coscienza di sé, e prigioniero dell'apparenza, dimentica la sua essenza creatrice. Ma dopo la morte di Dio, è l'uomo che diviene creatore e plasma il proprio cammino anche attraverso le sue doti e virtù che gli permettono di superare gli ostacoli dell'odio, dell'avidità, della violenza.

5.3 L'imprenditore superuomo

L'imprenditore, visto in una visione nichana, può essere "*il genio*", l'uomo che nella sua superiorità diviene una figura divina, il superuomo.

Dalla teoria genealogica, nella quale Nietzsche si dedica al rovesciamento dei valori, tra cui la verità, deriva un uomo o meglio un superuomo che aspira a prendere il posto di Dio[123], a diventare la luce del mondo, ciò che prima era Dio. Con la morte di Dio nasce però il pericolo di un impoverimento dell'umanità, che si concretizza in perdita dei valori, nell'involgarirsi e atrofizzarsi del pensiero e dell'intelletto, che conducono a una vita razionalistica e banale. Qui si inserisce il superuomo, che con la sua essenza creativa, progetta e trasmette nuovi ideali, nuovi valori.

Nel mondo attuale il mito del superuomo viene, incarnato al meglio dall'imprenditore megalattico, attorno al quale aleggia un aria di superiorità e di assoluta intoccabilità, che lo fa risiedere e operare nell'attico di un grattacielo dal quale domina il mondo intero, con i suoi pavimenti di marmo lucido, la sua scrivania di radica e le poltrone in "*pelle umana*".

[123] Nietzsche non pone però l'uomo al posto di Dio, non lo divinizza ne idolatra, ma al posto di Dio pone la terra, alla quale attribuisce di nuovo dopo la morte di Dio, tutto ciò che le era stato rubato dalla figura divina e dall'aldilà.

Imprenditore fortemente ripiegato su se stesso e intento solo alla sua auscultazione, dotato però anche di capacità fuori dalla norma, che utilizza esclusivamente o maggiormente per la propria soddisfazione personale, affermazione, successo.

Imprenditore, che utilizza le sue doti per l'apoteosi della sua impresa, che agisce prestando attenzione agli altri ma non nel loro rispetto, che si cura solo di se stesso e della propria azienda, perseguendo il successo, il profitto ad ogni costo. Il suo agire senza scrupoli gli permette di assurgere alle glorie terrene del denaro, della fama, del successo, ma per ogni gradino che percorre ci sono diritti che calpesta, ingiustizie che compie e responsabilità che trascura.

Tale paradigma imprenditoriale incarna lo stereotipo dell'uomo di azione dei tempi moderni, dove si incontrano schiere di manager e imprenditori "*sniffati*" di *super-lavoro*, nei quali oltre al lavoro e alla ricerca del successo e del potere non conta niente e nessuno.

L'imprenditore nichano si è fatto da solo senza l'aiuto di nessuno, contando solo su se stesso, ritenendo che non sia vantaggioso affidarsi agli altri, tanto meno a entità come, Dio, che occorre trascendere e prenderne il posto. Sviluppa quindi un forte "*culto personale*", che lo porta a non credere in niente (Dio, amici, colleghi) al di là di se stesso.

Il fulcro è quindi se stesso, la sua persona e le sue doti, che deve utilizzare nel perseguimento dei suoi obiettivi con raziocinio e genialità.

L'imprenditore superuomo però è causa della sua autodistruzione. Il mondo contemporaneo infatti sta portando avanti opere di regolamentazioni forti in tema di affari (legge antitrust, divieto di azioni speculative, ecc.), di diritti umani (lavoro, istruzione, schiavitù) di responsabilità (verso gli altri, la società, l'ambiente ecc.). Ciascun soggetto, sia esso imprenditore o dipendente, non può agire al di fuori e al di sopra della legge, violando diritti ed eludendo responsabilità.

L'imprenditore senza scrupoli, votato solo al successo e al profitto, dovrà quindi essere capace di agire nel rispetto delle norme.

Questa figura imprenditoriale è stata considerata per molti anni, nei paesi altamente industrializzati, primo fra tutti gli Stati Uniti, il prototipo dell'uomo di successo, che non si preoccupa di niente e di nessuno, che mira solo al proprio elevarsi sopra tutto e tutti. La sua ricerca di potere e successo è dettata da narcisismo e dal bisogno di dimostrare di essere dei *vincenti*.

L'imprenditore superuomo non si preoccupa delle tradizioni, molto spesso ci passa sopra e non prende in minima considerazione la storia e il passato dell'impresa, in quanto è concentrato su se stesso, sul proprio potere e sulla ricerca di autoaffermazione. Tale figura imprenditoriale sarà quindi caratterizzata da un'alta opinione di sé, da una grande convinzio-

ne nei propri mezzi e dalla consapevolezza del proprio valore. Egli sarà portato a considerare se stesso come proprio capolavoro in un illimitato processo di autodeificazione.

L'imprenditore può essere assimilato al "*genio creativo*" contemporaneo, colui che attraverso la sua intuizione interpreta la realtà del mondo e ne soddisfa i sogni e i bisogni, fino a venir divinizzato. Genialità che si deve a doti intrinseche dell'imprenditore come un'innata intuizione, un'innovativa capacità creativa e una necessaria capacità di vedere oltre, nel futuro.

Le quattro doti buone che Nietzsche attribuisce all'uomo e che di conseguenza l'imprenditore superuomo dovrebbe possedere sono: l'*onestà* verso se stessi e verso ciò che è solitamente familiare e amichevole; l'*essere valorosi* contro il nemico, i concorrenti e coloro che hanno interessi verso l'impresa; l'*essere generosi* verso i vinti, ovvero verso coloro che nella lotta del mercato rassegnano le armi e escono di scena; la *cortesia* sempre nei confronti di tutti, clienti, fornitori e ogni tipologia di portatori di interesse. L'imprenditore deve essere capace, come ogni individuo, di superare gli ostacoli dovuti a odio e gelosia, ostinatezza e durezza, avidità e violenza, perché da queste possono scaturire circostanze positive e favorevoli per crescere in virtù.

La legge della natura prevede la sopravvivenza del più adatto e del più forte. Secondo Nietzsche quindi nella competizione sopravvive chi riesce a sfuggire alle insidie dell'ambiente, agli agguati tesi dagli altri attori, chi riesce a mangiare senza essere mangiato, a dominare senza essere dominato, ecc. (Alberoni, 1995, p. 6). I poveri in spirito, i mansueti, i buoni, i puri di cuore, coloro che non difendono con le unghie e con i denti il proprio territorio e la propria creazione, che non combattono con il nemico e non annientano l'avversario, sono gli svantaggiati nella lotta per la sopravvivenza.

Gli individui per poter essere e permanere nel mondo, per poter esistere, operare e poter amare, devono "*affermare*" se stessi sugli altri e la propria società su ciascun altra società. Altresì per poter progredire e crescere, devono *combattere*, *concorrere*, *innovare* in ogni campo: *economico*, *politico*, *scientifico*. Il vivere e il sopravvivere, l'evoluzione e il progresso richiedono e impongono a ciascun soggetto di "*affermare se stesso*" e "*imporsi*", sostenendo il proprio pensiero e cercando di "*trionfare*" e "*farlo trionfare*". La *volontà di potenza* è in definitiva elemento indispensabile a garanzia del futuro, in quanto caratteristica fondamentale per eccellere nella concorrenza e nella competizione, dinamiche essenziali per avviare e ravvivare continuamente il fuoco del progresso, che in ambito economico è governato da chi è più abile, inventa e crea, è capace di organizzarsi, di adattarsi all'ambiente e di vincere (Alberoni, 1995, pp. 10-11).

6. *La virtù: l'impostazione Aristotelico-Tomista*[124]

6.1 Introduzione

La ricerca morale si propone di elaborare definizioni teoretiche e pratiche ben precise sulle virtù. Ma non è possibile arrivare a formulare delle conclusioni se non sono state fatte proprie almeno alcune delle virtù oggetto di ricerca, e senza prima esser riusciti a identificarle e capire di che virtù si tratti e cosa le rende *virtù*. La ricerca morale viene così assimilata a un mestiere, che richiede potenzialità interne per muovere verso conclusioni teoretiche, ma anche un maestro che spieghi come far uso delle proprie potenzialità, e quali comportamenti intellettuali e morali coltivare per partecipare alla ricerca morale (Platone in *Menone*). Queste idee sono in aperto contrasto sia con la *posizione enciclopedista*, che aveva imparato da Kant che per essere razionali era necessario sottrarsi alla tutela di qualsiasi autorità; sia con quella genealogista. Per entrambi l'idea che l'individuo possa pensare in modo adeguato da solo o in compagnia di altri, ad alcuni dei quali è attribuita autorità, è totalmente assurda e inconcepibile.

Platone afferma inoltre che i criteri per la riuscita di ogni mestiere, come della ricerca intellettuale (pratica e speculativa), sono frutto di critica e giustificati nella storia, in quanto hanno rimediato ai difetti e superato i limiti dei predecessori che erano stati, fino a quel momento, i punti di riferimento per le migliori prestazioni. Ogni mestiere diviene quindi opera perfetta e compiuta, *telos* condiviso da tutti in quell'ambito.

Questo riferimento temporale differisce in più punti sia da quelli dell'Enciclopedia che da quelli della Genealogia. L'enciclopedista mira infatti a verità eternamente valide, universali e oggettive e vuole raggiungere questo fine, servendosi di un ragionamento che abbia sin dall'inizio le stesse proprietà. Il ragionamento infatti deve essere pienamente razionale, e la razionalità, come la verità, è indipendente dal tempo, dallo spazio e dalle circostanze storiche. Gli enciclopedisti rifiutano la tradizione come via verso la verità; Gifford riteneva che la tradizione e la consuetudine offuscassero il vero. Ammettono però, che la razionalità di una pratica sia giustificata dalla sua storia, la quale ne ha fatto ciò che essa è. La razionalità quindi non può essere separata dalla *tradizione* che ha contribuito a realizzata. Per partecipare la razionalità di un mestiere, occorre condividerne le circostanze storiche, appropriarsi della sua vicenda e trovar po-

[124] San Tommaso d'Aquino fu forse il pensatore più importante del Medioevo e la sua influenza, nell'ambito della Chiesa Cattolica, è tuttora fondamentale. Era un uomo grande e grosso, bruno, un po' calvo ed aveva l'aria pacifica e mite dello studioso. Per il suo carattere silenzioso lo chiamarono "*il bue muto*". Spese tutta la sua vita nell'attività intellettuale e nella ricerca instancabile di Dio. Fu canonizzato nel 1323.

sto come personaggio attivo nella rappresentazione che costituisce quella storia. Il carattere di razionalità di chi esercita un mestiere è quindi riconosciuto automaticamente da chi si adegua ai criteri raggiunti fino a quel momento. Il genealogista concepisce l'autorità di alcuni maestri come una forma di dominazione nascosta dietro una maschera di razionalità, che implica mancanza di conoscenza di sé. Inoltre considerare la tradizione una risorsa significa ammettere che il passato domina sul presente, e che quindi la vita sociale è malata e mira a una verità atemporale[125].

Caratteristica dominante di tutti i mestieri è che tutti coloro che vi sono dediti riconoscano l'esistenza e le proprietà di oggetti concepiti per esistere indipendentemente dal loro pensiero. L'anima incarnata in un corpo nel corso dell'attività razionale deve essere ricettiva nei confronti delle forme delle cose che esistono indipendentemente da essa. Non sono perciò i giudizi ad adeguarsi per primi alle realtà intorno a cui sono formulati, ma è la *mens* che si conforma a le *res*, oggetti, e ne evidenzia l'adeguamento in molti modi, come verità o falsità dei suoi giudizi. La *mens* attualizza le proprie potenzialità e diventa ciò che i suoi oggetti sono capaci di farla diventare. La persona che realizza un simile adeguamento, lo fa esibendo abiti di giudizio e azione, che sono le virtù intellettuali e morali. Questo realismo inverte il rapporto tra teologia e filosofia come lo intendeva il pensiero enciclopedistico, il quale applicava anche alla teologia criteri razionali. I teologi cristiani del XIX secolo non potevano essere insensibili di fronte ai continui tentativi di svilire la dottrina cristiana per renderla accettabile agli enciclopedisti, per questo riproposero la rilettura degli scritti di S. Tommaso d'Aquino. Tra questi, Kleutgen[126] esercitò un influsso importante nella stesura dell'Aeterni Patris e contribuì alla creazione di un particolare clima culturale, che determinò una lettura specifica dell'enciclica (MacIntyre, 1993, p. 110).

Maritain ha dato un taglio moderno alla tesi di San Tommaso, secondo cui ogni essere umano possiede una conoscenza naturale della *legge naturale* e a partire da questa conosce i suoi doveri verso il prossimo. In effetti, la gente comune possiede sempre alcune qualità morali, a prescindere dal suo occuparsi di filosofia. Purtroppo però in molte culture con-

[125] Il conflitto tra le tre posizioni è molto evidente nel rapporto con la teologia cristiana. Il genealogista nietzscheano attribuisce alla cristianità un ruolo chiave nella creazione e nel nutrimento delle illusioni, che si sente in dovere di combattere.

[126] I tratti determinanti del suo pensiero lo portarono a individuare, anche se in modo errato, il *punto di rottura*, ovvero, la discontinuità presente nella storia della filosofia occidentale. Conosceva ed espose la difficoltà che il pensiero tomista incontrasse nell'operare dentro due tradizioni e cosa comportasse il lavoro filosofico in ciascuna di esse. Nella sua ricerca della *verità* arriva a riconoscere il pensiero di Suarez, come migliore di quello tomista, in quanto *individua come oggetto dell'intelletto le verità necessarie circa le essenze possibili*.

temporanee, la gente comune è portata a esprimere quelle qualità morali, dando la propria approvazione a teorie filosofiche devianti[127].

Fortunatamente l'*Aeterni Patris* ha provocato una fioritura molto differente di energie intellettuali, che rifacendosi direttamente a ciò che San Tommaso ha concepito e scritto, ha permesso si risalire all'originale concezione di ricerca morale[128].

Il pensiero degli enciclopedisti è impregnato della fede nel progresso della ragione, in base al quale la via e l'opera del singolo acquistano struttura forte e coerente, nella misura in cui partecipano a tale progresso. Essi affermano che niente può esserci al di fuori della ragione, la quale non può conoscere niente di ciò che la trascende, ovvero è al di fuori di essa. Ciò che la ragione riesce a scoprire è in realtà già una parte di se stessa, è conferma della propria coerenza interna. Gli enciclopedisti criticano fortemente il passato inteso come origine e depositario della tradizione: «*i principi sono destinati a diventare presto qualcosa, la tradizione invece niente…*» e affermano l'importanza di un ricorso a principi atemporali. Il passato diviene quindi semplice prologo della razionalità moderna (MacIntyre, 1993, p. 150.

I genealogisti considerano il ricorso a principi razionali atemporali un semplice sistema per nascondere il peso di un passato ingombrante. Inoltre la ragione garantisce, a coloro che condividono tale pensiero e identificano le proprie affermazioni e i propri argomenti con le asserzioni di una ragione così concepita, una posizione di privilegio. Nel pensiero genealogico si lotta contro il passato e contro quanto nel passato è percepito come nascosto dalla presunta razionalità dei tempi moderni.

Il tomista, invece, non vede nel passato ne un prologo, né qualcosa da combattere, ma un modello da cui prendere esempio e spunto se si vuol raggiungere il telos, e col quale non si deve aver paura di confrontarsi, se si vuol conoscere quali sono gli interrogativi da formulare e a cui tentare di rispondere sul piano teoretico e pratico. Questo riappropriarsi del passato, che sa indirizzare il presente verso un futuro particolare, avviene a due livelli: quello di *ricerca teoretica*, che avviene attraverso la formulazione di domande organizzate e l'analisi e la valutazione delle risposte, e

[127] Viene accolta in quel periodo una *concezione dei diritti* completamente estranea al pensiero tomista, secondo il quale i diritti che sono alla base delle relazioni umane derivano e sono giustificati dalla legge divina, appresa da coloro che non hanno le risorse della rivelazione semplicemente come legge naturale. San Tommaso infatti in netto contrasto con illuministi e postilluministi, affermava che la legge ha priorità sui diritti.

[128] Ricerca sicuramente non facile perché San Tommaso, era pensatore in continua crescita, che sapeva cambiare e correggere di volta in volta le proprie posizioni.

quello della *realizzazione pratica* della ricerca, che si realizza nel condurre una vita ben ordinata, che significa incarnare nella propria esistenza individuale quei concetti universali che vengono capiti e giustificati nelle ricerche dei singoli.

Ciascuno, infatti, mentre conduce la propria vita e il proprio lavoro, manifesta e continua le tradizioni morali, religiose e intellettuali della comunità cui appartiene (famiglia, clan, nazione, organizzazione).

La filosofia tomista si sviluppa in risposta al conflitto tra enciclopedismo e genealogismo, al fine di individuare una terza via alternativa e il futuro per la filosofia morale. San Tommaso sviluppa la propria teoria riformando e adattando la metafisica di Aristotele, del quale fu vero discepolo, al cristianesimo, e considerando e valutando il pensiero di Sant'Agostino, anche se apparentemente il suo pensiero può apparire antagonista.

Infatti Sant'Agostino affermava che l'intelligenza deve trovare in sé ciò che la orienta verso una fonte di comprensione che superi i suoi limiti, l'unica che può procacciare ciò che l'apparenza sola non può dare, e attingendo a quella fonte essa scopre in sé stessa una capacità di apprendimento di forme e valori immutabili altrimenti impossibili a conoscersi. L'intelletto e gli appetiti non muovono spontaneamente verso quel bene che è contemporaneamente fondamento della conoscenza e da cui derivano gli altri beni; la volontà che li governa è infatti inizialmente malata ed è necessario farla impostare nuovamente da un maestro capace di guidare la ragione alla scoperta sia delle proprie risorse, sia di ciò che la trascende.

Sant'Agostino sosteneva che l'intelligenza può essere correttamente adoperata soltanto quando la volontà si lascia guidare dall'*umiltà* e non dalla superbia. La volontà è più importante dell'intelligenza e il pensiero diretto da una volontà può smarrirsi se non è ispirato dall'umiltà.

Il *concetto di autorità* è un aspetto necessario e fondamentale della conoscenza agostiniana. Esso si concretizza inizialmente in una di fiducia incondizionata, dove l'accettazione di principi non razionalmente giustificati precede la conoscenza, e dove l'autorità assicura la testimonianza di verità su alcuni punti. La fede nella testimonianza è però proporzionata al grado di fiducia riposta nella persona che ne dà testimonianza, in quanto è portavoce di un'autorità che trascende. Lo schema agostiniano prevede quindi un atto di fede come condizione necessaria per poter procedere nella conoscenza, che si concretizza nel riporre la propria fiducia in certe persone, nell'accettare un'autorità che può essere accidentale o meno e che viene assunta come guida.

Nel sistema agostiniano, la ricerca teoretica e quella pratica sono intimamente connesse proprio perché la ricerca è concepita come un progredire verso la perfezione attraverso un adeguato apprendimento della

perfezione (MacIntyre, 1993, p. 144). Ciò significa che il raggiungimento della virtù avviene attraverso un apprendimento continuo della virtù, e questo *moto progressivo* della persona umana, che si concretizza nella vita attiva, si trasforma in una ricerca personale del proprio bene[129].

6.2 La teoria Aristotelico-Tomista

San Tommaso, nell'opera di adattamento della metafisica aristotelica, realizza la distinzione reale tra *essenza* ed *esistenza*. Nel pensiero di Aristotele, *potenza* ed *atto* corrispondevano a *materia* e *forma*, secondo San Tommaso invece l'*essenza* e l'*esistenza* sono distinte e in rapporto tra loro rispettivamente come *potenza* e *atto*. L'*essenza*, la natura, comprende sia la *materia* che la *forma* perché comprende tutto ciò che è espresso nella definizione della cosa. Ad esempio l'essenza dell'uomo definito "*animal rationale*", comprende sia la materia, *animal*, che la forma, *rationale*. Distinta dall'*essenza* è l'*esistenza*, perché si può comprendere cos'è un uomo o un unicorno o l'araba fenice, ma non è detto che questi esseri esistano nella realtà. L'*essenza* è in potenza rispetto all'*esistenza*, mentre l'*esistenza* è l'atto dell'*essenza*. Il punto fondamentale è l'unione dell'*essenza* con l'*esistenza*, è il passaggio dalla potenza all'atto, che per San Tommaso avviene attraverso la richiesta dell'individuo reale dell'intervento diretto e creativo di Dio. È solo Dio che può creare le cose facendole esistere, è solo Dio che può realizzare il passaggio dalla potenza all'atto, ossia dall'*essenza* all'*esistenza* e dare così origine alle varie creature, siano piante, animali o uomini.

L'etica tomista è considerata archetipo dell'etica della *legge naturale* e non *etica delle virtù*, infatti secondo l'interpretazione tradizionale i principi normativi dell'etica tomista sono i precetti della legge naturale, della legge umana e della legge divina. Normativi sembrano essere nella "*Summa Theologiae*", i precetti delle leggi, mentre gli "*abiti*" virtuosi (i comportamenti virtuosi) sembrano assumere funzione solo esecutiva, inclinando ad osservare volentieri i precetti della legge. Se fosse realmente

[129] Il progetto di ricerca pratica e speculativa di Sant'Agostino ha carattere di totalità, e può essere sottoposto a critiche solamente da parte di coloro che ricoprono una posizione attiva alla ricerca. I problemi caratteristici del pensiero agostiniano sono tre e sono connessi tra loro: il primo riguarda la definizione della natura della relazione che lega il particolare all'universale, alla luce del quale soltanto quel particolare può risultare comprensibile; il secondo evidenzia la difficoltà nel definire la parte svolta dalla illuminazione divina nel generare la conoscenza nell'intelletto; e il terzo sottolinea la deviazione dell'uomo dal bene, che viene presentata come un problema di perversione della volontà: è la volontà che guida e devia l'intelletto.

così, l'etica tomista non sarebbe un'etica delle virtù, avrebbe solamente adattato l'etica aristotelica delle virtù alla propria etica della legge.

San Tommaso d'Aquino inizialmente sviluppa l'*etica della legge* che aveva ereditato dai teologi scolastici e vi inserisce le virtù, fondendo la tradizione agostiniana con la concezione aristotelica delle virtù, come funzioni dell'osservanza della legge. Successivamente, nella *Summa Theologiae*, elabora un'etica delle virtù originale, anche rispetto a quella aristotelica, nella quale inserisce le varie leggi che avviano alla vita secondo virtù, contribuendo alla generazione di abiti virtuosi (Abbà, 1998, p. 143).

I tratti originali dell'etica delle virtù di San Tommaso mostrano in primo luogo che l'etica della *II Pars* della *Summa Theologiae* non è costruita dal punto di vista della terza persona, cioè di Dio, ma è eretta come l'*etica Nicomachea* dal punto di vista della prima persona cioè del soggetto agente, che deve determinare qual è la migliore via da percorrere, e quali sono le virtù da coltivare grazie alle quali diviene perfetto[130]. San Tommaso però non può "*investigare*" su *chi sia* e *come viva* l'uomo virtuoso, semplicemente attraverso le virtù proporzionate alla natura umana che sono sorgente d'una corrispondente vita imperfettamente beata. Egli studia quindi le *virtù infuse* o soprannaturali ma solo sulla base dell'analogia con le virtù acquisite o naturali. In secondo luogo questa prospettiva e questo metodo richiedono a San Tommaso l'apertura del discorso morale sul fatto che l'etica delle virtù possa essere considerata una scienza pratica, con tutte le implicazioni del caso come la ricerca sul "*genere migliore di vita*[131]". In terzo luogo egli analizza il *modo* in cui l'uomo realizza i propri atti, ed elabora una serie di considerazioni ciascuna ordinabile o meno, secondo l'ordine normativo della ragione. La prima considerazione spiega che l'uomo è autore dei propri atti, perché è capace di determinare e ordinare nei particolari un'azione, che realizza i fini che egli vuol raggiungere e che conosce e riconosce. La seconda è dovuta al fatto che l'uomo è in grado, mediante la ragione che ordina azioni particolari in vista dei fini naturalmente voluti, di determinare liberamente la volontà naturale verso azioni particolari[132]. La terza considerazione analizza la logica pratica del processo di determinazione e di concentrazione del

[130] Il soggetto agente è considerato quindi *Immagine del Divino*, *Immagine di Dio* proprio grazie alle virtù, attraverso le quali partecipa in modo umanamente perfetto alla legge eterna ed è in grado di mostrare attraverso il proprio agire la beatitudine di una vita vissuta in comunione con Dio (Abbà, 1998, p. 144).

[131] "*Genere migliore di vita*" che San Tommaso d'Aquino riconosce in quello "*di vita unita a Dio*".

[132] Il soggetto è cioè dotato di una volontà naturale incline a tutto ciò che riconosce come bene perfetto e che tende principalmente al bene perfetto, e a tutti quei beni che egli riconosce necessari al conseguimento di tale bene.

volere, distinguendo il momento dell'intenzione, il momento della scelta e il momento dell'esecuzione; in casi di particolare difficoltà e incertezza interviene tra i primi due momenti il momento della ricerca deliberativa. La quarta infine distingue nell'azione i fattori che la specificano, il fine e l'oggetto a cui mira l'intenzione e le circostanze che definiscono l'azione concreta che il soggetto sceglie in ragione del fine. L'azione ordinata secondo ciascun aspetto è l'azione virtuosa, la quale realizza la vita beata attiva. San Tommaso ritiene però che all'origine dell'azione non si trovano le decisioni sovrane della volontà, ma i *movimenti* o i *suggerimenti* che sono gli *affetti* e le *passioni* particolari. In quarto luogo l'antropologia tomista individua un divario inevitabile tra il fine da realizzare, la vita virtuosa e l'individuo umano che genera gli atti che conducono alla vita virtuosa (Abbà, 1998, p. 144 e ss.).

La vita virtuosa (per capire la quale occorre distinguere i *fini virtuosi* e gli *habitus virtuosi* dove i primi sono principali rispetto ai secondi), consiste in *giudizi*, *affetti* e *passioni* aperti secondo l'*ordo rationis*, ovvero secondo un ordine tra i fini, stabilito dalla ragione e fondato su di una coerenza tra il principio regolatore della ragione pratica e il bene perfetto desiderato dalla volontà, che perseguono i beni umani in modo ordinato, regolato e misurato che diviene "*ordo virtutis*". Infatti specificando e articolando l'*ordo rationis* nei suoi diversi aspetti, il risultato è quello di dettagliare i fini virtuosi che sono modi diversi di regolare il desiderio, gli affetti e le passioni che hanno come oggetto *beni* e *mali* (Abbà, 1998, p. 146).

Rispetto al fine, l'individuo è "*naturalmente capace*" ma "*non naturalmente preparato*" a condurre una vita virtuosa e secondo *ordo rationis*, "*Naturalmente capace*" grazie alla sua natura specifica, che gli fornisce germi di virtù, principi primi della ragione pratica e inclinazioni generiche a vivere secondo l'ordine della ragione, e non "*naturalmente preparato*" perché gli atti umani non sono regolati nei particolari, dove in realtà la ragione, la volontà, gli appetiti sensitivi si trovano chiusi (Abbà, 1998, p. 147).

Al fine di colmare tale divario tra vita virtuosa e l'individuo umano, sono indispensabili gli "*habitus*" attraverso i quali l'individuo è preparato a perseguire nella condotta i fini virtuosi. Gli "*habitus*" o "*abiti virtuosi*" guidano l'intelligenza pratica a ragionare e giudicare sulle azioni in vista di fini virtuosi ai quali la *volontà* e gli *appetiti sensibili* si orientano e si muovono attraverso gli *abiti appetitivi*. L'individuo quindi, guidato da intenzioni virtuose e vestito di abiti virtuosi, come prudenza o saggezza pratica, esamina la situazione pratica, ragiona, confronta e giudica, tutto al fine di raggiungere la vita virtuosa. L'individuo lasciato a se stesso e privo di abiti virtuosi non può che fallire nella ricerca e nel perseguimento di una vita virtuosa, e ripiegarsi sul condurre una vita misera caratterizzata da peccati e vizi (Abbà, 1998, pp. 147-148).

San Tommaso rileva nella *sua* "*etica delle virtù*" il problema pratico e urgente consistente nel fatto che essa non può evitare di formare abiti virtuosi in individui già segnati dal vizio, e lo affronta con attenzione attraverso la giusta chiave di lettura, ovvero il valido contributo che ogni legge può dare alla pratica delle virtù. L'Aquinate afferma che ciascuna legge deve essere confrontata con le altre per spiegare come ciascuna contribuisca a formare le virtù e quali limiti e insufficienze di alcune meno perfette siano rimediate da altre più perfette. Egli ritiene che la legge naturale avvia alla vita virtuosa fornendo *germi di virtù* con i precetti primi della ragione pratica e le corrispondenti inclinazioni degli appetiti ai fini virtuosi, ma sostiene anche che essa sia troppo indeterminata rispetto alle azioni particolari richieste dalla vita virtuosa. Afferma quindi che la necessaria determinazione è fornita dalla legge umana, che mira però solo alla vita virtuosa in quanto è vita comune, che si limita solo agli atti strettamente dovuti per giustizia e pace sociale, governando così solo l'agire esteriore e non l'interiore, caratterizzante della vita virtuosa. Pur tuttavia la *legge umana giusta* genera abitudine, assuefazione in chi la osserva, da cui scaturisce la formazione delle virtù[133]. L'intrusione esteriore può quindi statuire atti virtuosi particolari, ma è solo l'individuo che può stabilire quali siano gli atti virtuosi da compiere; solo nel giudizio del prudente, guidato dagli abiti delle virtù morali e teologali, la regola morale raggiunge la sua perfezione (Abbà, 1998, p. 148 e ss.).

Nell'etica delle virtù di San Tommaso i fini virtuosi sono normativi, e in loro funzione gli appetiti volitivo e passionale vanno regolati, l'azione va determinata e deve essere prodotto uno stato di cose. I fini virtuosi quindi assurgono a criterio normativo principale. San Tommaso non nega la legge morale naturale o le norme convenute, ma le spiega e le giustifica risalendo ai fini virtuosi (Abbà, 1998, pp. 155-156). Il problema cruciale diventa allora il come identificare tali fini, e lo risolve ricorrendo ai presupposti antropologici, teologici metafisici, fisici, psicologici[134].

[133] San Tommaso d'Aquino afferma che le lacune e gli inconvenienti della legge umana possono essere colmati e superati in una vita virtuosa solo attraverso l'intervento di Dio e l'applicazione della legge antica. La spiegazione che da è fondata sopra una molteplicità di precetti morali e sulla loro funzione pedagogica. Tali precetti hanno fondamento nei primi precetti della legge naturale: amore a Dio e al prossimo; da cui derivano i precetti della legge antica. Precetti che riguardano gli atti di tutte le virtù, sia quelli interiori sia quelli esteriori, ma la legge antica pur prescrivendoli non è di fatto efficace nel loro raggiungimento essa rende giuste le opere esteriori delle virtù ma non rende giusta l'anima. A questo può porre rimedio solo la legge divina nuova, perché la formazione esterna è secondaria rispetto a quella interiore, principale, che risana infondendo abiti soprannaturali e guidando verso la realizzazione degli atti virtuosi interiori (Abbà, 1998, p. 150).

[134] Al contrario, come è possibile osservare, le etiche moderne, preoccupate del consenso universale, riconducono al minimo i presupposti su cui basare la giustificazione delle norme.

I fini virtuosi, per essere vissuti intensamente, hanno bisogno di un intenso radicamento, ovvero di un *habitus*. I fini virtuosi devono essere radicati nelle potenze operative a modo di habitus e hanno a che fare con la condizione naturale delle potenze e con la psicologia dell'atto umano. Gli *habitus* forniscono un perfezionamento correttivo delle potenze operative, che si trovano in ciascun individuo e sono influenzate dalle singole peculiarità.

Gli abiti virtuosi devono costituire una stabile determinazione *cognitivo-affettiva* delle intenzioni proprio verso i fini virtuosi (funzione degli abiti virtuosi che inclinano stabilmente le potenze appetitive verso i fini virtuosi, così che il soggetto si trova predisposto stabilmente verso l'*ordo rationis*). Così preparato il soggetto ha da ricercare ed escogitare la scelta e l'azione che realizzano i fini virtuosi nel modo appropriato alla situazione. L'individuo agisce attraverso l'*opera della prudenza*.

Nella psicologia tomista le scelte non sono radicali, ma sono precedute e preparate sia da tendenze naturali alla felicità, ai beni umani, a vivere secondo ragione, sia da abiti acquisiti viziosi o virtuosi. Tra di esse non vi è una decisione trascendentale, ma tutte le decisioni hanno per oggetto beni particolari in ragione dei diversi fini. Le *intenzioni* inoltre non sono scelte complete, ma sono preparazioni per le scelte ratificate o smentite nelle scelte complete e/o particolari.

Anche la concezione tomista della *scelta virtuosa* va considerata emessa in forza degli *habitus virtuosi*, ciò significa che non è semplicemente una decisione della volontà di attenersi alle norme morali, non ostacolata da passioni disordinate, ma è scelta che riesce ad avere il controllo delle passioni. Questa è la decisione moralmente corretta del *previrtuoso*, nel quale si annidano solamente delle passioni non ancora trasformate in "*abiti virtuosi*", ma che si sta operando al fine indossare tali "*abiti*".

Inoltre nella scelta virtuosa la ragione non ha da tenere sotto controllo le passioni, in quanto le trasforma interamente facendo sì che divengano amori, odi, timori, audacie, desideri, avversioni, tristezze, ecc., relativi a beni o a mali particolari valutati, stimati e apprezzati secondo i fini virtuosi.

La scelta virtuosa quindi, secondo San Tommaso, *non è solo emotivamente sana ma anche prudente e saggia*; il giudizio di scelta prudente è ben più di un giudizio di coscienza, in quanto la decisione che s'intende prendere è conforme alle norme morali (Abbà, 1998, p. 162 e ss.).

6.3 L'imprenditore realista

L'*imprenditore realista*, tema che sarà approfondito nel seguito del testo, è convinto che alla guida del proprio agire e a fondamento delle proprie decisioni sia necessario e fondamentale che risieda la *virtù*.

Egli decide che nel perseguire i fini virtuosi preposti, agirà per mezzo di virtù, che può arrivare a possedere attraverso il continuo e metodico reiterarsi di comportamenti, che conducono all'eccellenza attraverso un processo di apprendimento. Quindi attraverso il suo operare sviluppa, fa proprie e rinnova quelle virtù che ritiene fondamentali per il raggiungimento dei propri fini virtuosi.

L'agire imprenditoriale guidato da *saggezza*, *temperanza*, *fortezza*, *prudenza*, *giustizia*, sarà costantemente rivolto al successo dell'impresa, alla quale dedica tutto se stesso come fosse una figlia: la cura, la protegge, la guida. L'*imprenditore realista* sarà quindi portato ad agire sempre "*nel bene e per il bene*" della propria impresa, non trascurando però di rispettare gli altri e l'ambiente, conseguenza della scelta di comportarsi secondo virtù e nella prospettiva di fini virtuosi.

L'*imprenditore realista* è dotato di capacità e doti non comuni, egli è abituato a fare le sue scelte in funzione del raggiungimento del "*fine buono*", che può tradurre: nel buon andamento della propria impresa; nel conseguimento di un utile che permette di soddisfare le proprie esigenze e di prendersi cura dei propri dipendenti e delle loro famiglie; nel raggiungimento di un affermazione personale; nell'affermarsi sul mercato come impresa responsabile e attenta.

Le virtù che l'imprenditore acquisisce lo affiancheranno nelle sue decisioni e gli permetteranno di eccellere e di perseguire i fini virtuosi preposti. Sarà portato ad osservare l'andamento dell'impresa in modo attento e concreto, sarà impegnato a guidarla in modo *saggio* e *prudente*, sarà portato a rapporti *giusti* e *magnanimi*, sarà sostenuto dalla *fortezza* e dalla *temperanza* nei momenti difficili.

La *saggezza* che lo contraddistingue non è solo il sapere teorico e tecnico dell'imprenditore enciclopedista, né l'arguzia opportunista dell'imprenditore superuomo; ma è la capacità di "*saper sempre fare la cosa giusta*". Tale virtù rende l'*imprenditore realista* "*esistenziale*" e non "*nichilista*", che affronta la realtà con i piedi ben piantati per terra, non la nega ma al contrario sceglie l'alternativa giusta per ogni problema. L'imprenditore "*saggio*" è quindi "*pragmatico*" ma non "*pragmatista*".

Non dobbiamo però fare utopia, in quanto il fine buono per un imprenditore è quello della stabilità della propria impresa, che si concretizza nella realizzazione dell'utile, nella permanenza sul mercato, nell'equilibrio interno, ma altresì nella collaborazione e in un'*armonia sinergica* interna che opera in vista dello stesso obiettivo.

L'*imprenditore realista* quindi non solo è attento e premuroso alla sua "*creatura*", alla quale cerca di riservare il meglio, ma è vigile e impegnato nei confronti di coloro che sono i "*co-creatori*", ovvero di coloro che co-

stantemente sono impegnati nella sua realizzazione e di tutti coloro che con essa hanno a che fare, ovvero di tutti gli *stakeholder* siano essi interni o esterni.

CAPITOLO TERZO

L'ETICA NEL GOVERNO IMPRENDITORIALE

1. *L'etica nel modello PESO*

Nel modello PESO l'etica rappresenta la prassi ordinatrice.

Prassi in quanto mira all'affermazione riflessiva dell'agire, nel senso che gli effetti etici prodotti dall'azione riguardano immediatamente e prioritariamente la sfera dell'agente che quindi massimizza il senso ritraibile dal suo agire. Questo aspetto del governo necessita di ausili pragmatici per esercitare il controllo mentre ha impatti quasi nulli in termini di produzione di risultati tecnici. L'effetto etico si esprime in termini di responsabilità sia di merito, sia di colpa nella sfera dello stesso agente. In tal senso l'agente è anche paziente degli effetti etici generati dal suo stesso agire. Nell'ambito dell'ordinamento l'etica indica criteri di preferibilità morale dove invece l'ordinamento organizzativo presenta un livello di determinazione pragmatica e quello tecnico dipende dall'applicazione necessitata delle scienze esatte.

L'etica è in PESO l'*ordine interiore* che fa scegliere l'uomo tra giusto e sbagliato, tra bene e male. Ordine non solo nel senso di comando, ma soprattutto disposizione che si oppone al disordine assoggettando a giudizi assiologici di valore, il proprio agire. Da tale ordine derivano sia un autoriconoscimento, sia una deontologia dell'agire. Un *ethos* che può essere intrinsecamente violato, ma che è ricerca di stabili determinazioni di un assetto di valori, identità, opportunità e norme che siano riconosciti, sentiti, condivisi e, soprattutto, vissuti.

L'etica consiste in attività dirette a riconoscere, apprezzare e realizzare il bene incanalando l'agire verso il raggiungimento di scopi ordinati da valori determinati o rilevati in coscienza. Per una corretta analisi concettuale della politica si deve definirne l'ambito, la finalità, il presupposto e il mezzo.

L'*ambito* dell'etica è la "*coscienza*" intesa come interiorità giudicante. Il *presupposto* dell'etica è l'"*esistenza potenziale*" ed "*effettiva*" di valori

Cristiano Ciappei, Debora Ninci. 3.1: Gli aspetti etici del governo imprenditoriale : ETICA DI IMPRESA : considerazioni teoriche ed evidenze cliniche.ISBN-10: 88-8453-430-5 (online), ISBN-10: 88-8453-431-3 (print)

che permettano di distinguere il bene dal male. La *finalità* dell'etica è il "*ricercare il bene*" ed evitare il male. Il *mezzo* dell'etica è l'"*agire morale*". Allo scopo di non indirizzare il lettore nel seguire la diffusa opinione che il criterio morale ultimo sia solo la buona intenzione si ribadisce un legame tra moralità e verità oggettiva.

La regolazione etica nasce dall'esigenza di governare il conflitto interiore tra un piacere generalmente immediato e/o egoista e un bene maggiore generalmente dilazionato e/o sociale. Nel mondo anglosassone, e più in generale in quello protestante, è considerato luogo comune la distinzione hegeliana tra una morale caratterizzata da una sfera di interiorità privata e religiosa e un'etica che invece incide sulla esteriorità con rilevanza sociale in quanto inserita all'interno di istituzioni storiche che garantiscono il bene. Qui invece si intende morale ed etica come quasi sinonimi di una problematica interiore dell'agire che solo in seconda battuta diviene sociale. Una seconda battuta che non svilisce il ruolo di regolazione sociale. Una priorità che deriva proprio dall'interiorità di un dover essere che prima di essere norma è identità dello stesso soggetto. Una norma che a differenza di quella giuridica ha nella intenzione interiore la propria prima rilevanza e nella coscienza il proprio ultimo giudice. Certo anche la violazione di una norma etica può essere accompagnata anche da varie forme di sanzione sociale, ma la sua caratteristica è quella di generare una riprovazione interiore nello stesso agente. Il senso etico è una interiorità che rileva, conserva, elabora e realizza una propria identità anche con riferimento alla propria sensibilità a valori sui quali viene apprezzato sia il bene personale che quello comune.

Ma la *summa divisio* delle concezioni etiche separa le concezioni di *etica eudemica* ed *etica del movente*.

L'*etica eudemica* è scienza dei fini a cui la condotta deve indirizzarsi e scienza dei mezzi per raggiungere detti fini. Il fine dell'uomo è la felicità. Un'accezione estesa di questa impostazione etica coincide con il governo dell'azione ivi compresa l'economia (scienza del mezzo). Il bene e i valori con cui si può apprezzare sono in questo tipo di impostazione o degli ideali a cui tendere o delle realtà oggettive, semplici, necessitate. Sul bene e sulla gerarchia assiologia dei valori la ragione può trovare una condivisione universale tra agenti razionali. Insomma il bene è ciò che ha valore e ciò che ha valore è anche ciò che deve essere preferito per conseguire una non effimera felicità verso una elevazione spirituale dell'uomo. La principale teoria dell'*etica eudemica* a cui qui si fa riferimento è quella *aristotelico-tomista* detta anche *etica della virtù*.

L'etica del movente si concentra sui motivi che informano la volontà umana o le regole che la dirigono. Su questo versante le posizioni sono assai più variegate, ma tendono ad indurre la regola in base ai moventi

empiricamente rilevabili. Il bene non è allora ciò che è preferibile, ma ciò che è preferito anche in termini di piacere. Principale riferimento qui assunto è quello kantiano di etica normativa nel senso che il concetto di bene e di male non deve essere determinato prima della legge morale, ma solo dopo e attraverso di essa.

1.1 L'etica eudemica

Qui si opta per una visione eudemica: l'agire etico ricerca la pienezza possibile della felicità che qui viene concepita prevalentemente come edificazione ed emancipazione dell'agente. Sono però opportune alcune precisazioni rispetto alla versione classica.

In primo luogo dopo il rinascimento l'etica si è ormai distinta dalla politica. Qui il tentativo di ricostruzione di un approccio unitario avviene a livello di governo in cui l'etica non orienta, ma ordina. Non stabilisce in modo necessitato gli scopi dell'agire, ma indica criteri generali e valori specifici che ordinano quell'agire che riguarda principalmente l'agente stesso nel suo tentativo di emancipazione. Un ordine, un *nomos* regolante della ricerca di autonomia che deriva però da un bene che gli preesiste.

Secondariamente, si distingue il bene prassico che rimane nell'agente, dal bene poietico che può essere trasferito direttamente tra due agenti. Il primo si valuta in termini etici, il secondo in termini economici, entrambi possono rientrare in una visione allagata di preferenza assiologia di cui al quarto punto. Il *bene economico* è un *bene-ficio* cioè un *bene fatto*: *poietico* perché assume un'esistenza autonoma dall'agente che lo ha generato. Il *bene morale* è un *ben-essere* nel senso di letteralità composta del termine. Entrambi i beni sono oggetti di possesso come accidente metafisico, ma al bene morale calza meglio il verbo essere, mentre al bene economico risulta più appropriato il verbo avere. Un *bene-ficio* genera non necessariamente un bene fisico, come nell'artistotelismo classico della poiesi artigianale, ma anche un qualsiasi valore che è economico perché suscettibile di trasferimento da un agente all'altro. Il bene etico in senso stretto in quanto prassico non è trasferibile, ma si imprime nell'agente e li vi rimane.

In terzo luogo i *valori prassici* sono una realtà e non una costruzione sociale. La loro realtà è però quella di un contenitore o della forma di uno stampo in cui ciò che vale è il vuoto che deve essere riempito dall'apprezzamento. L'apprezzamento riempie il valore generando una relazione che lo attualizza. L'agente non costruisce il valore, ma neppure è un paziente della sua influenza. Il rapporto tra agente e valore è una relazione di apprezzamento in cui il valore fornisce il senso del vuoto

che può essere riempito e l'agente fornisce il senso del pieno che è effettivamente e contestualmente valutato. Con ciò si evita sia il costruttivismo che aprirebbe le porte al relativismo dei valori, sia al determinismo che sbarra le porte ad una diversa sensibilità nell'apprezzamento dei diversi beni morali.

1.2 L'ethos

L'*ethos* è la motivazione al senso etico di un dover essere conforme al bene che spinge ad uno zelo, ad una solerzia nel realizzarlo e ad una cautela ad evitare il male. Nello schema PESO l'*ethos* assume il ruolo di *nomos* prassico.

L'agente necessita anche di muoversi con un ordine prassico che regoli il proprio relazionarsi con Sé, gli altri suoi simili e il contesto di riferimento. Un ordine fondato su un bene che gli pre-esiste, su valori che individuino una certa regolarità in cui l'agente può riconoscersi e pre-vedersi, riconoscere e pre-vedere i propri simili distinguendo ciò che può essere un bene da ciò che sicuramente non può e, soprattutto, imputando le azioni e le connesse responsabilità.

Il *nomos* dell'agire etico o giuridico, a differenza della legge fisica, può essere imputato ad un agente e soprattutto, può essere intrinsecamente violato (Kelsen, 1952). Solo la potenza dei contrari riporta il *nomos* nel possibile che può essere governato. Solo la possibilità che la regola sia rispettata o violata dall'agente lo pone come mediano tra certi antecedenti dati e certe conseguenze, che possono verificarsi o meno per un'imputabilità dell'agente declinabile, così come una responsabilità, sia in termini di merito che di colpa.

Si può compiere il bene o il male così come una regola può essere rispettata o violata. Sia il rispetto della regola che la sua violazione hanno degli effetti molto più determinati e cogenti del mancato appagamento del desiderio, ma non per questo necessariamente più devastanti rispetto all'*auto-nomia* dell'agente.

La violazione può avvenire per dolo ma anche per ignoranza della regola stessa, per falsa rappresentazione della realtà presupposto della legge, per imperizia o negligenza delle modalità di azione. Questa impostazione necessariamente "*normativa*" deve però depurarsi di tutto il suo formalismo estraneo al vissuto, che fa giustamente ritenere la legge come una sovrastruttura. Anche l'*ethos* va appreso, ascoltato, riflettuto, interpretato, discusso, applicato. Anche per la regola vale il principio che ogni errore, prima di essere una colpa, è una lezione che ci si autoimpartisce con l'esperienza e che il pentimento, per quanto possa avere un si-

gnificato religioso autonomo, offre poco contributo ad un arricchimento *sapienziale* se non arricchito con un apprendimento imparato e riflettuto a proprie spese.

L'*ethos* è ricerca deontologica delle relativamente stabili determinazioni dell'emergere di un desiderio che, proprio perché desidera in proprio, diviene responsabile del proprio oggetto di desiderio. Se l'*autos* è necessariamente *diacronico* rispetto a un *telos* che si può dare solo nel futuro, il *nomos* è necessariamente *sincronico* nell'emergere del desiderio in una regola già in vigore nell'azione. In tale senso, si può dire che l'agire teleologico tira, mentre quello deontologico spinge. L'*autos* costituisce l'individualità dell'agente, il *nomos* costituisce la riconoscibilità della realtà e della stessa costituita individualità dell'agente.

Il *nomos* dell'*auto-nomia* non è solo fissazione autonoma o convenzionale della regola. La regola tecnica o economica dell'agire sfugge anche alla sola convenzionalità della comunità scientifica, per confrontarsi con l'ontologia del reale. La regola morale si sottrae alla definizione *solipsistica* o *contrattuale* per trovare anche fondamento in un'eteronomia, che è terza rispetto alle parti in causa e che, in quanto tale, può meglio giudicare. Solo nella terzietà della norma morale, ciascuno trova la propria garanzia, che nell'autonomia convenzionale non potrebbe essere sottratta ai rapporti di forza che, come si sa, dà origine al *nomos* del più forte. Tra *ontologia* ed *eteronomia*, anche l'*autonomia* (senza trattino) gioca un ruolo importante nel definire interiormente o relazionalmente le norme per la realizzazione dell'*autos* desiderante.

Anche la deontologia dell'agire è un presentarsi di un'esigenza di governo di fronte all'emergere del desiderio, qui non determinato dal principio del godimento e dell'appagamento (tipici dell'orientamento), ma da quelli di riconoscimento e di realtà (tipici dell'ordinamento). Quindi, all'interno dell'emergere del desiderio si introducono sia un principio *poietico* di realtà, sia un principio *prassico* di responsabilità che lo incanalano, lo determinano, lo nominano e lo riducono.

L'*ethos* del riconoscimento etico emerge quindi dal *principio di realtà*, dal *principio di intenzione* e *principio di responsabilità*.

1.3 Il principio di intenzionalità

Il *principio di intenzione* vincola direttamente la coscienza alla valutazione morale che si origina nella interiorità dell'agente cioè al bene o al male così come qualificato dallo stesso agente. Stante la riflessività dell'etica non vi può essere responsabilità di ritorno, se non vi è intenzionalità di origine. In tal senso è la fonte dell'etica perché non è solo l'origine

etica dell'agire, ma anche la qualificazione e la valutazione della volontà. Di un ordinare al bene la ragione e la volontà di arbitrio libero dell'agire che sappia "*rendersi conto*", ancor prima di "*render conto*" delle proprie azioni. Il principio dell'intenzione implica un discernimento. Insomma il principio di intenzionalità regola la generazione da parte dell'agente degli eventi del mondo e cioè la disposizione a riconoscere il ruolo dell'interiorità degli esiti che raggiungono il successo.

Il principio di intenzionalità è l'aspetto etico dell'etica e supporta soprattutto i valori e le virtù.

1.4 Il principio di realtà

Il *principio di realtà* vincola al vero ed evidenzia la prospettiva di un possibile compimento, al di fuori del quale il desiderio non conoscerebbe appagamento neanche momentaneo. Anzi, tanto più stringente è tale principio, tanto più è sicura la sua fattibilità anche poietica, quanto meno vi è la possibilità che la specifica determinazione del desiderio venga frustrata, ma c'è di più. Il principio di realtà dovrebbe essere in grado di distinguere anche la differenza tra progetti ambiziosi e velleitari e, nell'ambito di questi ultimi, quelli derivanti da un delirio di potenza da quelli che sostengono, nella riconosciuta utopia, la spinta ideale e motivazionale dell'agire. Il principio di realtà implica la ricerca di una verità, come corrispondenza tra credenza consapevole alla realtà interiore o esteriore creduta. Il principio di realtà vincola alla perseguibilità dello scopo specifico, ma non può essere considerato solo in termini poietici. La realtà può ben essere simbolica e allora il principio di realtà è addirittura aperto all'affermazione di valori utopici.

Insomma il principio di realtà evidenzia come l'etica acquista un senso soprattutto se consente di realizzare realisticamente dei progressi nella direzione della virtù perseguita e di evitare, da un lato, l'eccesso di idealismo e, dall'altro, il perseguimento di interessi immediati. Anzi in termini etici, a differenza di quanto avviene per la conoscenza, si può parlare di grado di realtà in corrispondenza del grado di realizzabilità. La collocazione nella prospettiva temporale di oggetti-meta immaginari o comunque senza alcuna connessione rispetto alla situazione attuale del soggetto, agisce da alibi per eludere il presente e rifugiarsi nel futuro. Inoltre, una perdita progressiva del carattere di realtà degli oggetti del desiderio si realizza in funzione della loro distanza spazio-temporale: una maggiore estensione della prospettiva temporale ha una valenza positiva in termini di probabilità di sviluppo e di autorealizzazione, questa tende, d'altro lato, a ridurre la realtà soggettiva dell'orizzonte temporale, ossia la

realizzabilità percepita degli oggetti-meta collocati nelle zone più lontane dell'estensione totale. Anche un'eccessiva estensione della prospettiva temporale può divenire un alibi di fuga nell'immaginario e abbandono di una realtà concretamente realizzabile che un principio etico fondamentale di chi vuol governare il proprio agire rifuggendo le aspirazioni delle anime falsamente belle che si rifugiano in meri auspici o in dichiarazioni di principio.

Il principio di realtà è l'aspetto strategico dell'etica e supporta soprattutto la convenienza.

1.5 Il principio di responsabilità

Il *principio di responsabilità* è il riflesso dell'intenzionalità che specchia l'agente nella realtà del suo agire e lo vincola direttamente alla giustizia. In tal senso è la quintessenza dell'etica perché non è solo ripercussione dell'agire sull'agente, ma anche la consapevolezza dell'importanza del *prendersi* "*cura*" di se stessi, dei propri simili, del mondo. Di un consapevole farsi carico, di un "*I care*" che è alla base di ogni deontologia anche solo tecnica. Di un governo non arbitrario dell'agire che, come ogni amministratore, sappia "*render conto*" delle proprie azioni. Il principio di responsabilità implica una giustizia perché deve dare a ciascuno il suo, secondo un principio retributivo delle proprie azioni. Dalla relazione tra principio di realtà, che individua la fattibilità dell'oggetto dell'agire, e principio di responsabilità, che specifica l'imputabilità all'agente del suo farsi carico e del suo rendere conto, scaturisce il principio di riconoscimento. Un principio che riassume l'esigenza di verità e giustizia, in quanto è constatazione di identità, adesione alla realtà in quanto corrispondente all'evidenza e ricompensa (positiva o negativa) per le proprie qualità o meriti.

Insomma il principio di responsabilità regola l'attribuzione all'agente degli eventi del mondo e cioè la disposizione a riconoscere il ruolo dell'azione personale nel risultato ottenuto e nei successivi esiti. Certe persone tendono a percepire ciò che accade loro e i risultati delle loro attività come determinati da fattori esterni, come la fortuna, il caso, la sorte; altri, al contrario, li attribuiscono piuttosto a fattori interni, alle proprie capacità e sforzi personali. La percezione della successione degli avvenimenti e dei loro esiti come prodotto della propria azione personale, esalta la considerazione dell'azione presente come causa degli eventi successivi, ma tende a favorire anche deliri di potenza o iper-responsabilizzazioni. Di conseguenza, un corretto ed equilibrato discernimento nel tempo tra ciò che dipende soprattutto dall'attività personale, e che quindi è in parte

possibile costruire e controllare, da ciò che è imprevedibile o incontrollabile, permette non solo di cogliere l'inaspettata occasione emergente, ma anche di scorgere le opportunità di governo che anche la più negativa delle situazioni inattese può presentare. Il merito o la colpa dipendono solo da ciò che è prevedibile o controllabile anche solo in termini aleatori.

Il principio di responsabilità è l'aspetto organizzativo dell'etica e supporta soprattutto la norma.

1.6 Il principio del riconoscimento

Il principio del riconoscimento ha qualcosa a che fare con il bello. Per piacersi bisogna saper dilazionare e regolare il principio del piacere senza frustralo, ma incanalandolo e sublimandolo. Qui proprio la considerazione quasi estetica della propria dignità obbliga al comportamento virtuoso. Come si suole dire: *noblesse oblige.* Questo evidenzia come l'originaria mancanza e assenza, origine del desiderio, è anche disponibilità al sacrificio del vissuto presente, quale condizione per un *nuovo e diverso* vissuto futuro nel quale però, già da subito, ci si identifica e si spera di essere anche riconosciuti dagli altri e ottenere da loro riconoscimenti del proprio operato. Tanto più cogente è il principio di riconoscimento, quanto più importante l'intensità della determinazione assunta nell'emersione del desiderio e la sua traduzione in forza per la direzionalità indicata dall'*autos* in specifici progetti e transitori obiettivi. Il principio di riconoscimento implica verità e giustizia. Verità, perché sulla falsità il riconoscimento perde contatto col principio di realtà. Giustizia, perché per constatare un'identità che superi la mera individualità è necessaria una dimostrazione di consenso del *Sé* e dell'*Altro*.

Un riconoscimento che è vuoi constatazione di identità, vuoi attestazione di corrispondenza alla valutazione di accettazione o riprovazione, vuoi retribuzione di premio o sanzione. In quest'ultimo senso è segno di corrispettivo, di gratitudine per le qualità e i meriti manifestati dall'agente. Un riconoscimento che è gratifica e compenso per la propria identità che viene attestato prima di tutto dalla propria coscienza e che è spesso concretamente atteso e agognato anche dagli altri. Un riconoscimento che da sempre fa parte dei riti e delle cerimonie che con attestati simbolici e materiali stigmatizzano eccellenze celebrandone gli agenti (medaglie, attestati di merito, premi di fedeltà, ecc.).

L'agente si emancipa se accanto alla considerazione del principio di realtà proveniente sia dal desiderio, sia dalla legge, riesce, per quanto in modo parziale e provvisorio e mai esaustivo o definitivo, a trovarvi un *principio di riconoscimento* del proprio e dell'altrui esserci. Per l'Io è

impossibile lasciarsi coinvolgere dalla logica del godimento senza dare pari dignità alla responsabilità del desiderare in proprio, essendo l'una e l'altra iscritte in un contesto di riconoscimento personale e reciproco di identità (Tarizzo, 1998). L'autonomia non si realizza né interiorizzando la legge, né incorporando il desiderio, ma utilizzando l'una e l'altro per il *conoscimento* del Me e del Mondo agito e il *riconoscimento* dell'Io e dell'Altro agente.

Il principio di riconoscimento è l'aspetto politico dell'etica e supporta soprattutto l'identità.

1.7 L'emancipazione come finalità dell'etica

L'*emancipazione* intesa come relazione tra *autos*, *nomos* e soprattutto emergenza, nella loro relazione vuol porre in evidenza la relativa apertura del desiderio e la relativa chiusura della regola. L'*autos* pone, in maniera pertinente, l'evidenza che l'apertura dell'agente è necessaria all'esistenza, allo svolgimento delle attività e quindi, al suo mantenimento e rinnovamento. Non risulta però chiaro il carattere esistenziale di questa "*apertura*" se non nella tensione derivante dall'opposizione al concetto di "*chiusura*" inserito dal *nomos*. In effetti, i due concetti non sono realmente alternativi nell'emancipazione dell'agente, quanto complementari: ogni assetto aperto, e quindi anche l'agente, comporta la sua chiusura per affermare la sua esistenza. Ogni regola, ogni ordine, che impedisce il dissolversi dell'agente nel contesto, rappresenta un fenomeno, o meglio un simbolo, di chiusura. L"idea di chiusura dell'agente, e quindi dei suoi confini con il contesto, prende corpo se si pensa alla rotazione del tutto sulle sue parti: il Sé agente è un tutto che prende forma, trasformando i suoi elementi in parti di un tutto. Nell'agente sono gli scambi con il contesto che alimentano la sua sopravvivenza, l'apertura serve per rigenerarsi senza posa del desiderio, ma questa non può avvenire se non tramite il ripetersi e il trasformarsi di cicli, di circuiti e di equilibri (perlomeno biologici) e quindi, in definitiva, di regole. Ma, in questa serie mobile di circolarità aperta al futuro, l'auto-nomia delinea l'Io in un mobile anello ricorsivo *autos* ⇔ *nomos* che determina i confini e il riconoscimento dell'agente stesso (Morin E., 1987; Ciappei, 1990).

Una deficiente dimensione di *autos* (scarsa attrattiva dell'appagamento futuro, carente disponibilità al sacrificio strumentale) e/o di *nomos* (realismo nei progetti, carenza di riconoscimento) favoriscono una limitata estensione e profondità temporale che è, a sua volta, segno di uno sfavorevole rapporto fra attese positive e timori di inadeguatezza. Tutti fattori che inibiscono le capacità di governo. Al contrario, l'agente

dotato di sufficiente ed equilibrato livello tra *autos* e *nomos* si emancipa nel tempo: acquisendo competenza temporale riesce a districarsi dalle contingenze, a concepire una prospettiva realista, attiva, estesa, in grado di generare un buon livello di attivazione motivazionale nei confronti del progetto e di consentire una padronanza anche emotiva nei confronti delle risorse a disposizione.

Nell'economia del modello PESO l'etica è l'ordine prassico di un agire globale che traduce valori in norme morali che responsabilizzano la coscienza dell'agente a prendersi cura del bene concretamente realizzabile e che incanalano l'emancipazione della sua identità sviluppando virtù diverse e garantendo la riconoscibilità dei suoi tratti migliori.

Per entrare all'interno della sua logica si definisce l'etica dell'agire come un vissuto che traduce i valori in un bene realizzabile interpretando la convenienza della contingenza e imputando responsabilità delle intenzioni e delle conseguenze all'identità dell'agente secondo norme categoriali dirette alla sua edificazione ed emancipazione attraverso l'esercizio abituale, consapevole e perseverante di virtù.

Sintetizzando l'etica è qui assunta come *l'ordine prassico diretto alla edificazione e all'emancipazione dell'agente attraverso l'esercizio abituale, consapevole e perseverante di virtù che traducano i valori: in norme morali che responsabilizzano la coscienza dell'agente; in cura di un bene realizzabile interpretando la convenienza della verità contingente; in imputazioni delle intenzioni e delle conseguenze all'identità dell'agente garantendo la riconoscibilità dei sui tratti migliori.*

2. *Le componenti etiche del governo imprenditoriale*

Le componenti etiche del governo d'impresa individuate come fondamentali sono: *Identità*, *Norma*, *Convenienza*, *Valori* e *Virtù*. Il processo di elaborazione seguito per la definizione degli elementi, consta di alcune fasi susseguenti che conducono alla realizzazione della matrice di seguito riportata.

In alto a sinistra dall'incrocio di *prassi* e *orientamento*, si origina la parte dell'etica a maggior contenuto politico e cioè l'*identità*. In alto a destra, dove la *prassi* incontra l'*ordinamento* si generano i *valori* che sono la quintessenza dell'etica, ovvero l'insieme di tutto ciò che può risultare degno di apprezzamento e cura (qualità, pregi, competenze, affetti), che spingono l'uomo a scegliere e portare a termine una determinata condotta piuttosto che un altra. In basso a sinistra, dove vi sono gli aspetti più *pragmatici della prassi* che incontrano l'*orientamento*, si origina la *convenienza*, momento strategico dell'etica che riflette e pondera le

contingenze in gioco nell'agire per scegliere l'opzione migliore. La *convenienza* è ciò che fa scegliere il minor sacrificio e la maggiore felicità, per se stesso e la collettività. In basso a destra dall'incrocio degli aspetti più *pragmatici della prassi* e *ordinamento* si origina la *norma*: fattispecie generale ed astratta di comportamento a cui l'agente deve attenersi in modo necessario. La *norma* è regola che stabilisce e prescrive da un lato i comportamenti da tenere, e dall'altro condanna e sanziona quelli da evitare. La *norma etica* stabilisce delle linee guida certe, stabili e condivise dalla collettività, che l'imprenditore fa proprie e osserva nel porre in essere il proprio operare.

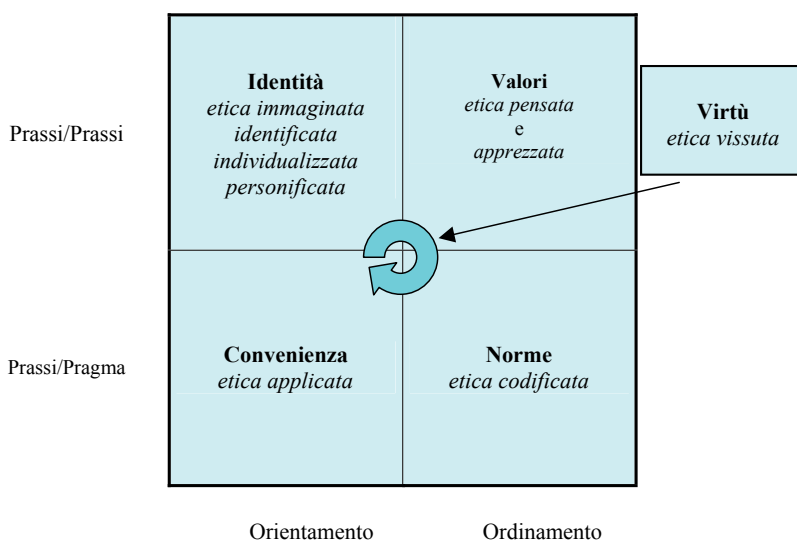



Figura 3.1 – Matrice delle componenti etiche del governo imprenditoriale

Infine al centro della matrice, grazie ad un *circolo virtuoso* nel quale le componenti si incontrano e fondono in un'agire abituale diretto al bene, si genera la *virtù*. Elemento fondamentale della coscienza e della condotta della persona che fa scegliere bene e che, soprattutto, fa scegliere "*il bene*". La *virtù* elemento più elevato e completo dell'etica traducibile in disposizione abituale dell'animo e dell'agire (*habitus*) rivolta al bene racchiude e perfeziona in se tutte le altre componenti: *identità*, *norma*, *convenienza*, *valori*; e in se ciascuna caratteristica etica è portata all'eccellenza.

2.1 L'originarsi delle diverse componenti

La tipologia dell'agire umano è caratterizzata da *prassi* e *poiesi*, qualità contrapposte che trovano continuità (trovano cioè un legame) nel *pragma*. La *poiesi*, (*póiesis* ovvero produzione), caratteristica non contemplata nella tabella sopra esposta, è la parte materiale dell'azione è quella che si trasferisce effettivamente e realmente sulla materia prima, è l'arte dell'artigiano che crea attraverso il suo lavoro pezzi unici e sempre diversi. Il soggetto *poetico*, in quanto distinto dal soggetto pratico, è il soggetto produttivo e creativo. La *poiesi* nel linguaggio dell'indagine critica è stata definita recentemente come il momento creativo dello spirito. Secondo Aristotele la *poiesi* è l'arte produttiva da contrapporre all'*azione* che al contrario non è produttiva. L'aggettivo *poietico* indica quindi l'elemento creativo[135].

Se nella costruzione della matrice da un lato sono inserite le tre componenti della variabile "*agire umano*": *prassi*, *pragma* e *poiesi*; dall'altro sono posti i fattori esterni che influenzano l'agire umano ovvero: *ordinamento* e *orientamento*, l'uno costituito dall'insieme di regole, norme e sistemi, e l'altro che indica la posizione e la direzione da seguire.

La tabella che prende forma dalle variabili sopra osservate è composta da sei elementi: la *politica*, l'*etica*, la *strategia*, l'*organizzazione*, la *gestione* e la *tecnologia*.

Il primo elemento è la *politica* ovvero la parte orientata della prassi. Quando l'*orientamento* ovvero l'indirizzo da seguire, la via, la strada si incontra e fonde con l'*agire abituale*, insieme originano *la pratica* o meglio l'*arte del governare*, la *politica*. *Arte di governo* che qui è riconducibile *all'arte del governo d'impresa* (politica d'impresa), qualità indispensabile

[135] Aristotele suddivide le scienze in tre gruppi: le *scienze teoretiche*, la filosofia prima ovvero la *metafisica*, la *fisica* e la *matematica*, le quali ricercano la conoscenza disinteressata della realtà e si occupano dell'essere necessario, che può essere ricondotto a un essere superiore, al mondo, a un numero, mentre le altre si occupano dell'essere possibile, ovvero ogni cosa che esiste; le *scienze pratiche* che comprendono l'etica e la politica, che cercano il sapere per raggiungere la perfezione morale e sono di guida alla condotta umana (prassi); le *scienze poetiche* o *produttive*, come le arti e le tecniche, che ricercano il sapere in vista del fare, ovvero in vista della realizzazione di oggetti e della concretizzazione delle idee (poiesi). Tra di esse la metafisica è per Aristotele la scienza più elevata. Egli la definisce come: la scienza che studia le cause e i principi primi, che studia l'essere in quanto essere, che studia la sostanza, che studia Dio e la sostanza immobile. Nell'interpretazione della metafisica come *studio dell'essere* Aristotele definisce l'"*essere*" e lo divide in quattro gruppi principali: l'*essere come categoria*, l'*essere come potenza e atto*, l'*essere come accidente*, l'*essere come vero* (e il non essere come falso). Con il termine categoria, egli intende le caratteristiche principali che ogni essere, ogni uomo, possiede, come: *sostanza*, *qualità*, *quantità*, *relazione*, *agire*, *subire*, *dove* (luogo), *quando* (tempo), *avere* e *giacere* (Zoppetti, 2004).

dell'imprenditore, che deve saper guidare e condurre la propria impresa in qualsiasi situazione.

Il secondo elemento individuato è l'*etica*, ovvero l'*ordinamento* della *prassi*, l'insieme di norme e regole che guidano e influenzano la consuetudine e

	Orientamento	Ordinamento
Prassi	**Politica**	**Etica**
Pragma	**Strategia**	**Organizzazione**
Poiesi	**Gestione**	**Tecnologia**

Figura 3.2 – Il diverso agire dell'imprenditore orientato e ordinato

la pratica dell'agire. È l'agire pratico secondo le norme scritte e non scritte che si originano dal buon senso, dal rispetto per l'altro, per l'ambiente, per il debole. È l'agire secondo coscienza e secondo norme comuni e morali.

Terzo elemento della matrice è la *strategia*, l'*orientamento* del *pragma*, ossia la direzione della praticità e della concretezza dell'agire umano. La *strategia* all'interno dell'agire concreto dell'individuo in generale, e dell'imprenditore in particolare, è la predisposizione di un piano, di una tattica, realizzata in base alla scelta della strada migliore da percorrere, cioè della via che garantisce il risultato più vantaggioso.

L'*organizzazione*, quarto elemento della tabella, è la parte ordinata del realismo e dell'oggettivismo dell'azione, è cioè l'insieme di azioni reali e concrete che vengono poste in essere, seguendo un ordine più o meno rigido e preciso, pianificato e programmato dagli agenti ed a cui questi devono attenersi nel perseguire i propri obiettivi.

Quinto elemento individuato è la *gestione* che descrive la parte *orientata* della *poiesi,* e corrisponde all'insieme di metodi e strutture rigide e difficilmente adattabili e flessibili, in base ai quali si gestisce l'azione, la produzione, l'attività d'impresa.

Infine, dall'incontro di ordinamento e *poiesi* si origina la *tecnologia*. La *poiesi* sottoposta e ordinata attraverso regole e passaggi precisi e rigidi, diviene *tecnologia*, cioè una sequenza di azioni rigidamente ordinate e obbligate, che da luogo al prodotto, al bene finale.

La tabella così articolata servirà da base per un'ulteriore sviluppo dell'analisi, che si concretizza attraverso l'assemblaggio dei diversi elementi tra loro, e che condurrà a definire la matrice finale. Il procedimento per mezzo del quale si arriva a determinare le componenti etiche prevede l'evidenziazione nella presente tabella dei quattro riquadri in alto, *Politica*, *Etica*, *Strategia* e *Organizzazione* che delineano quello che viene definito il *Governo PESO d'Impresa*, ovvero il *Governo d'Impresa basato su Politica*, *Etica*, *Strategia* e *Organizzazione*. La parte inferiore della tabella, formata da *Gestione* e *Tecnologia* viene invece tralasciata in quanto prende in considerazione "*aspetti eccessivamente puntuali d'impresa*" legati all'attività concreta, rigorosa e rigida della stessa, e che soprattutto possono essere delegati ad altri come ad esempio manager o quadri intermedi.

Il *Governo PESO d'Impresa* sarà quindi punto di partenza per l'articolata analisi che condurrà a produrre la matrice inizialmente esposta.

Riprendendo ciascuno dei quattro elementi che costituiscono il *Governo PESO d'Impresa*, viene costruita una nuova tabella attraverso una procedura di accostamento e unione dei molteplici elementi tra loro. Nei quattro riquadri superiori a sinistra la *Politica* viene aggregata a se stessa, all'*Etica*, alla *Strategia* e all'*Organizzazione*. Sì facendo si ottengono quattro nuove situazioni: *Consenso*, *Identità*, *Interessi* e *Potere*. Il procedimento seguito per determinare le altre quaderne di riquadri è lo stesso, nei quattro riquadri superiori a destra le quattro componenti sono congiunte con l'*Etica*, nella quaterna inferiore a sinistra con la *Strategia* ed infine in quella inferiore a destra con l'*Organizzazione*.

I quattro nuovi concetti della quaterna superiore sinistra sono: il *Consenso* ovvero la "*Politica della Politica*" la conformità di intenti e di voleri, la concordanza di opinioni individuali, l'accettazione di determinati valori e verità; l'*Identità* ossia, l'"*Etica della Politica*" l'insieme delle caratteristiche e dei dati che garantiscono l'autenticità di un qualcosa reso entità distinguibile da tutte le altre; gli *Interessi* che sono la parte "*Strategica della Politica*", cioè il motivo di convenienza individuato da ragioni di ordine pratico che muove verso delle scelte ben precise; e infine il *Potere* ovvero l'"*Organizzazione della Politica*", cioè la posizione e la

capacità di coordinare e regolare l'andamento delle cose, sottoponendolo all'esercizio di un'influenza oppure a un dominio a volte incontrollabile. Il *potere* è consentito dalla volontà o dalla disponibilità del soggetto al quale viene riconosciuta l'autorità in relazione alla posizione, alla carica, alle funzioni, ecc.

Virtù

P/P Consenso	P/E Identità	E/P **Identità**	E/E **Valori**
P/S Interessi	P/O Potere	E/S **Convenienza**	E/O **Norme**
S/P Interessi	S/E Convenienza	O/P Potere	O/E Norme
S/S Stratagemma	S/O Piano	O/S Piano	O/O Differenziazione o Integrazione

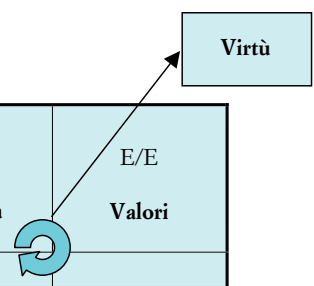



Figura 3.3 – Estensione delle linee guida dell'agire imprenditoriale

Nella quaterna superiore destra, dalla quale escono le componenti che determinano la tabella finale, l'*Etica* è accostata a se stessa e agli altri elementi. Si delineano così quattro nuove situazioni a cui se ne aggiunge una quinta derivante da una circolarità sinergica che si instaura tra le altre componenti. Il primo elemento che si determina è l'"*Etica della Politica*" ovvero l'*Identità*, ciò che permette di essere riconosciuto e di riconoscersi. Secondo elemento, i *Valori* riconducibili all'"*Etica dell'Etica*" è l'insieme delle doti personali morali e intellettuali e delle capacità professionali possedute che permettono l'agire conforme all'etica. La *Convenienza*, terza componente, è la parte "*Strategica dell'Etica*", che si sostanzia nella scelta di un comportamento basato su una strategia etica, che può essere anche ri-

condotto alla risultante dell'incontro tra *calcolo economico* ed *etica*. La *convenienza* è ciò che fa scegliere il minor sacrificio e la maggiore felicità, per se stesso e la collettività. Quarto elemento derivante dall'"*Organizzazione dell'Etica*", è la *Norma* la quale non è solo una disposizione dell'animo, ma è anche insieme di principi comuni e condivisi. La *norma* è rivolta al bene e alla giustizia comune al di la di ogni considerazione e di ogni premio o castigo stabilito in modo certo. Infine la *Virtù*, elemento più elevato e completo che prende forma dall'incontro e dalla fusione di tutte le altre componenti, è la parte più profonda e integra dell'etica, in quanto si crea e perfeziona attraverso tutte le componenti contemporaneamente. Nella *Virtù*, disposizione dell'animo rivolta al bene, vengono racchiuse e perfezionate tutte le componenti: *Identità*, *Norma*, *Convenienza*, *Valori*; e in essa ciascuna caratteristica e portata all'eccellenza.

La cinquina, appena delineata è composta dagli elementi che vanno a formare la matrice *delle componenti etiche dell'imprenditore*, enunciata all'inizio della trattazione.

La matrice di *estensione delle linee guida dell'agire imprenditoriale* si compone di ulteriori due quaterne. La prima individuabile nei quattro elementi in basso a sinistra: gli *Interessi*, la *Convenienza*, lo *Stratagemma*, il *Piano*. Gli *Interessi*, sono la parte "*Strategica della Politica*", cioè le motivazioni, i bisogni che fanno muovere verso scelte ben precise. La *Convenienza* è la "*Strategia etica*" o l'"*Etica della Strategia*" e si concretizza nel saper scegliere il modo etico di comportarsi di fronte a ciascuna decisione. Lo S*tratagemma* è "*la Strategia della Strategia*", ciò che si crea per disorientare e sorprendere, sono la serie di astuti espedienti per aggirare o superare un ostacolo. Infine il *Piano,* la parte "*Organizzata della Strategia*", è il progetto o il programma di elaborazione tecnica, dove sono predisposte e coordinate le mosse da porre in essere.

La quaterna di componenti ravvisabili in basso a destra ripropone tra gli elementi già studiati: il *Potere*, i *Valori* e il *Piano*, e inserisce come nuovo fattore la *Differenziazione* o *Integrazione* individuabile come "*Organizzazione dell'Organizzazione*" e sintetizzabile in una composizione di strutture e processi, che può concretizzarsi da un lato nella *Differenziazione*, distinzione e separazione delle compagini, degli organismi, dei metodi e dei sistemi, e dall'altro nell'*Integrazione* o incorporazione di una o più di tali entità tecniche (la scelta ovviamente è dettata da motivi di convenienza).

2.2 Le relazioni tra le componenti

La matrice delle *componenti etiche del governo imprenditoriale* non ha natura statica, ma si evolve, si sviluppa e cresce verso l'affermazione di

una forma più elevata possibile. In essa gli elementi, si intersecano ed entrano in relazione tra loro dando origine ad un insieme di comportamenti caratteristici riscontrabili in coloro che vivono e operano nelle situazioni aziendali.

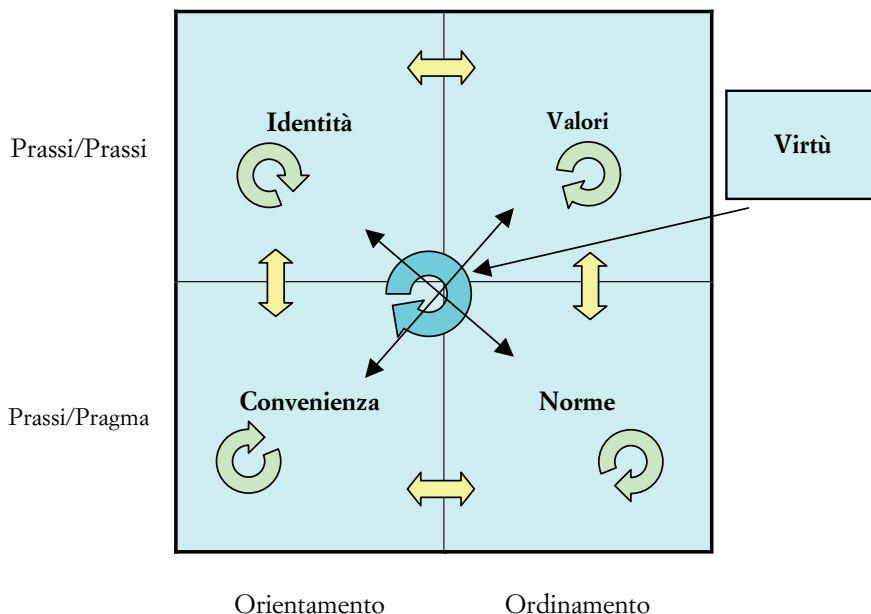



Figura 3.4 – Le relazioni delle componenti etiche dell'imprenditore

Le frecce inserite all'interno della matrice indicano le possibili relazioni che si instaurano tra i diversi elementi. Ciascuna relazione racchiude in se un insieme complesso di azioni e rapporti che sono stati ricondotti, per semplicità anche se perdendo purtroppo in esaustività, ad un termine unico che espliciti e comunichi al meglio il vero rapporto che si realizza tra le due componenti:

Prendendo a riferimento il *primo* quadrante, dove è inserita l'"*Identità*", possono essere evidenziate le seguenti relazioni:

- *Relazione "Identità – Identità" → SÉ*[136]
- *Relazione "Identità – Valori" → ASPIRAZIONE*

[136] Il "*Sé*" qui inserito è da interpretarsi come la forma forte nella declinazione del pronome riflessivo, opposta alle forme atone "si" "se" (non accentate). Spesso è rafforzato con stesso o medesimo (Devoto e Oli, 1971 e 2002-2003, voce *Sé*).

- *Relazione "Identità – Convenienza"* → *EUDEMIA*
- *Relazione "Identità – Norma"* → *DISCIPLINA*
- *Relazione "Identità – Virtù"* → *VOLIZIONE*

La relazione "*Identità dell'Identità*" origina l'identità per eccellenza, il *sé*, la coincidenza dell'identità in se stessa. L'essere che si forma e si riconosce in se stesso e opera affinché la continuità sia in qualche modo garantita.

La seconda l'"*Identità dei Valori*", dà luogo all'*aspirazione*, che si sostanzia in un proposito appassionato in attesa di realizzazione. Si concretizza nell'adoperarsi per il raggiungimento di un fine rilevante. I valori generano un senso di incompiutezza che spingono alla ricerca, contribuiscono alla fissazione di obiettivi cui aspirare nella realizzazione di sé.

L'*eudemia*, "*Identità della Convenienza*", è la ricerca della felicità, l'individuo nell'affermazione della propria identità, conosce che la ricerca della felicità è l'elemento fondamentale per la propria esistenza. L'operare secondo convenienza dell'individuo si orienterà quindi alla ricerca della felicità.

La relazione "*Identità della Norma*" è la "*disciplina*", ovvero l'uniformarsi alla norma, è riconoscere la coincidenza tra l'agire, il comportarsi e la regola, è quindi l'operare disciplinato, regolato da un precetto, un principio, una direttiva, scritta o meno.

Infine l'"*Identità della Virtù*" determina la *volizione*, che rappresenta la volontà come puro atto, la manifestazione del volere nella sua forma o nello spirito. È il riconoscersi e identificarsi nella virtù e agire affinché tale eguaglianza si trasformi in volontà che modifica il mondo esterno.

Nel secondo quadrante dei "*Valori*", le relazioni sono:

- *Relazione "Valori – Identità"* → *ASPIRAZIONE*
- *Relazione "Valori – Valori"* → *ASSIOLOGIA*
- *Relazione "Valori – Convenienza"* → *CALCOLO*
- *Relazione "Valori – Norma"* → *RESPONSABILITÀ*
- *Relazione "Valori – Virtù"* → *COERENZA*

La prima relazione, "*Valori dell'Identità*", dà luogo all'*aspirazione* che si sostanzia in un proposito appassionato in attesa di realizzazione. L'*aspirazione* si concretizza nell'adoperarsi per il raggiungimento di un fine rilevante. I valori generano interiormente un sentimento di incompiutezza che spinge alla ricerca e al perseguimento della pienezza, che si sostanzia nella fissazione di obiettivi cui aspirare nella realizzazione di sé e nel loro raggiungimento.

L'*assiologia* scaturisce dalla relazione "*Valori dei Valori*" ed è identificabile nella teoria filosofica dei valori, i quali sono considerati canoni

interpretativi della realtà. L'assiologia è ciò che sgorga dal legame profondo tra i diversi valori, è ciò che detta le linee guida di comportamento e nelle situazioni più strutturate definisce i fini comuni da perseguire e i mezzi per raggiungerli.

La terza, "*Valori della Convenienza*" origina il *calcolo*, l'insieme delle operazioni atte a condurre, attraverso la strada migliore, alla soluzione di un problema. In particolare il *calcolo valoriale*, si concretizza in una scelta attenta, tra la molteplicità dei metodi, del criterio migliore tramite il quale conseguire il risultato più elevato seguendo valori interiori che sono a base dell'agire.

La relazione "*Valori della Norma*" dà luogo alla *responsabilità*, ovvero la consapevolezza di assumersi, nell'operare e nel comportarsi, i propri impegni e rispondere in prima persona delle azioni e dei danni causati. Il valore primario della norma è guidare l'agente verso l'assunzione della propria responsabilità e la conoscenza dei limiti all'agire.

L'ultima relazione, "*Valori della Virtù*", da luogo alla *coerenza* che si concretizza in una intima connessione e interdipendenza tra i due elementi. L'istaurarsi di un rapporto forte, saldo, tra valori e virtù, determina una continuità logica tra il pensiero e l'agire, ciò significa che il pensiero denso di valori dell'agente, si tradurrà in un agire virtuoso, rivolto al raggiungimento di valori finali e di fini virtuosi.

Nel terzo quadrante quello della "*Convenienza*", le relazioni individuate sono riconducibili a:

- *Relazione "Convenienza – Identità" → EUDEMIA*
- *Relazione "Convenienza – Valori → CALCOLO*
- *Relazione "Convenienza – Convenienza" → OPPORTUNITÀ*
- *Relazione "Convenienza – Norma" → RETTITUDINE*
- *Relazione "Convenienza – Virtù" → TELEOLOGIA*

La prima relazione la "*Convenienza dell'Identità*" origina l'*eudemia*, la ricerca della felicità. L'individuo riconosce che la ricerca della felicità è elemento fondante della propria esistenza e si adopera per il suo raggiungimento.

Il *calcolo*, termine con il quale indichiamo la relazione "*Convenienza dei Valori*", è l'insieme delle operazioni matematiche atte a condurre attraverso la strada migliore, alla soluzione di un problema. Ivi il *calcolo* assume forma di *calcolo valoriale*, e si concretizza in una scelta attenta tra i vari modi di conseguire il risultato più elevato, massimo attraverso il minimo dispendio di risorse ed energia, seguendo l'insieme di valori a base dell'agire e mirando al valore fondante.

La relazione "*Convenienza della Convenienza*" da luogo all'*opportunità*, ovvero il realizzarsi di una o più circostanze o condizioni favorevoli

e appropriate al concretarsi di un'azione. Tale relazione permette la scelta "*migliore*" in condizioni "*migliori*" in vista dell'obiettivo "*migliore*", più elevato.

Dalla "*Convenienza della Norma*" sgorga la *rettitudine*, ovvero il seguire la strada giusta. È scegliere di agire in coerenza con leggi, regole, principi etici o morali.

Infine, la "*Convenienza della Virtù*" genera la *teleologia*, dottrina filosofica che ha per oggetto la finalità implicita del divenire del mondo. Divenire universale considerato dipendente dalla volontà divina e opposto alla dottrina della causalità, *eziologia*. Tale relazione si concretizza nella scelta della virtù migliore per realizzare un'azione definita, ma altresì nella possibilità di scegliere la situazione migliore tra tutte quelle prospettate e prospettabili. È quindi da un lato l'evolvesi, il rinnovarsi, il diventare del mondo attraverso l'agire virtuoso, è la virtù che influenza il divenire, ma è anche dall'altro lato il crescere in virtù attraverso la scelta dell'agire giusto.

Nel quarto quadrante dove è inserita la "*Norma*", le relazioni che emergono sono state indicate nel seguente modo:

- *Relazione "Norma – Identità" → DISCIPLINA*
- *Relazione "Norma – Valori" → RESPONSABILITÀ*
- *Relazione "Norma – Convenienza" → RETTITUDINE*
- *Relazione "Norma – Norma" → COAZIONE*
- *Relazione "Norma – Virtù" → DEONTOLOGIA*

La relazione "*Identità della Norma*" origina come visto sopra la *disciplina*, ovvero l'uniformarsi alla norma.

La seconda relazione, la "*Norma dei Valori*" da luogo alla *responsabilità*, ovvero la consapevolezza nell'agire, nel comportarsi, nell'assumersi impegni. Il pervadere la regola di valori, e contemporaneamente il disciplinare i valori con dettami, concretizza l'agire responsabile caratterizzato dalla coscienza del proprio operare.

La *rettitudine*, scaturita dalla "*Norma della Convenienza*", è il seguire la strada giusta, è scegliere di agire in coerenza con leggi, regole, principi etici o morali. Tali opportunità colte nel rispetto della norma permetteranno il riconoscimento di una condotta onesta e cristallina.

Dalla "*Norma della Norma*" prende forma la *coazione*, ovvero la possibilità della norma di costringere con la forza, con la sanzione. La norma attraverso se stessa assume il potere di farsi riconoscere e osservare. Crea l'obbligatorietà di comportamento in una certa direzione.

Infine, la *deontologia* che sgorga dalla "*Norma della Virtù*", è l'insieme delle regole etiche, morali che governano l'attività professionale. Nella *deontologia*, la *Virtù*, componente che si acquista attraverso la pratica cioè attraverso il ripetersi routinario dei comportamenti che mirano

all'eccellenza, entra in relazione con la *Norma* e fondendosi crea l'insieme di regole e principi morali votati alla perfezione che guidano l'agire.

Infine, le relazioni che si originano tra *Virtù*, elemento che trascende lo schema matriciale e si concretizza attraverso il "*Circolo Virtuoso di Relazioni*" che si instaura tra le varie componenti della matrice (identità, valori, convenienza, norma) e gli elementi stessi, nelle quali viene forgiata la forma più alta di tutte le relazioni, "*la Virtù della Virtù*" che può essere tradotta in *saggezza*, sono le seguenti.

- *Relazione "Virtù – Identità" → VOLIZIONE*
- *Relazione "Virtù – Valori" → COERENZA*
- *Relazione "Virtù – Convenienza" → TELEOLOGIA*
- *Relazione "Virtù – Norma" → DEONTOLOGIA*
- *Relazione "Virtù – Virtù" → SAGGEZZA*

La "*Virtù dell'Identità*" origina la *Volizione*, cioè la volontà come puro atto. La virtù dell'individuo si manifesta e crea un'identità virtuosa, che trasmette dimostrazione concreta di sé attraverso il volere nella sua forma fisica e spirituale.

La relazione "*Virtù dei Valori*", dà luogo alla *coerenza* che si concretizza in un'intima connessione e interdipendenza tra i due elementi. La *virtù* sarà quindi guidata da e attraverso i *valori* al raggiungimento di fini preposti.

La terza relazione, la "*Virtù della Convenienza*" genera la *teleologia*, dottrina filosofica che ha per oggetto la finalità implicita del divenire del mondo, divenire universale considerato dipendente dalla volontà divina.

La *deontologia* scaturisce dalla "*Virtù della Norma*" ed è l'insieme delle regole etiche, morali che governano l'attività professionale. Tale relazione tra Virtù e Norma origina un'insieme di regole e principi morali che guidano l'agire votato all'eccellenza.

Infine, la "*Virtù della Virtù*", origina la *saggezza*, l'equilibrio supremo nel comportamento e nel consiglio. È il risultato di una profonda e matura consapevolezza del mondo. È il trascendere della virtù, è l'andare oltre, è cercare e acquisire la perfezione della virtù attraverso la virtù. La *saggezza* è la forma più alta della virtù.

2.3 Gli aspetti etici dell'identità

L'identità ha una carica etica così elevata perché vincola a dare una risposta a spinte ideali di autoidentificazione cioè a rispondere in senso etico alla domanda: "*come deve comportarsi in questa circostanza una persona come sono io?*". La *politica* e l'*etica* si intersecano nell'identità

originando un senso prassico del proprio essere distinto e riconoscibile da qualsiasi altro. Locke riconduce l'identità personale e morale alla "*coscienza*" e afferma che la sua estensione nel passato fosse condizionata all'aumentare della memoria. Hume, al contrario, riteneva che l'identità personale fosse una "*collezione d'impressioni continuamente mutevoli*", alle quali, doveva essere attribuito fondamento nella memoria, poiché è questa che consente di mettere in relazione le impressioni e le idee avute nel passato con quelle attuali.

All'*identità*, l'*etica* conferisce riconoscibilità e i valori della cultura, la *politica* visione e immagine. Nelle imprese anche di non piccole dimensioni il concentrarsi del pensiero etico, del potere decisionale e della capacità di governo in un'unica persona, l'imprenditore, può comportare l'istaurarsi di un rapporto di assimilazione *identitaria* tra l'imprenditore e la propria impresa. Tanto che molti imprenditori, come il Re Sole per lo Stato, affermano convinti: "*l'impresa sono io*".

Ciascuna persona attenta e impegnata nel condurre la propria attività e professione (come l'imprenditore nella propria impresa), conquista mediante l'etica una unità di vita: una coincidenza tra il suo *essere* e il suo modo di vivere e di agire. Un *essere veramente se stesso* che è tutt'altro che scontato, ma che implica sempre il perseguire e il realizzare almeno in parte la propria *vocazione*. *Vocazione* che, anche per l'imprenditore non si sostanzia solo nello svolgimento del proprio lavoro o attività, ma nel vivere anche la ricchezza di un privato, familiare o sociale che sia. L'imprenditore che raggiunge l'identità della sua specifica vocazione conquista una pienezza di senso nella propria attività. Una pienezza che non è coincidenza tra il proprio "*essere*" e la propria *impresa*, ma una realtà che concorre a informare ai valori e a plasmare con e alle virtù espresse dalla propria identità. L'imprenditore etico attraverso la pienezza della propria identità e l'esempio del proprio vissuto virtuoso, si rende riconoscibile e distinguibile da tutti gli altri agenti per l'alto senso di responsabilità. Assumendo una leadership etica tiene sempre alto il morale del personale attraverso la tensione della morale e diffondendo autostima, senso del dovere, propositi di miglioramento, affetti di appartenenza, ispirazioni su valori non solo legati alle alterne vicende economiche.

In generale, l'approccio, qui detto *sapienziale*, al governo imprenditoriale propone un *atteggiamento proattivo* nei confronti della propria esistenza e del contesto sociale di riferimento, che si caratterizza per l'immergersi nel mondo, nell'accettare le sue sfide, nel giocare con le sue regole per "*prenderlo*" dal di dentro, come suggerisce l'etimologia del termine. Ma al contempo, chi vive l'imprenditorialità come vocazione riesce ad emergere liberando la propria identità dai condizionamenti del contingente e del banale cogliendo la ricchezza del quotidiano per sfidare

se stesso e il mondo in una gara al miglioramento, alla scoperta di sempre nuove potenzialità, al raggiungimento di nuove mete. Una gara che si traduce in una vita intensa ed emozionante e che, se illuminata anche da uno spirito etico, arricchisce, prima del portafoglio, il vissuto di chi la intraprende e delle persone che hanno la fortuna di incontrare un tale agente: collaboratori o competitori che siano.

2.4 I valori

Il valore è ciò che è reputato importante, apprezzabile, rilevante per la coscienza. La definizione di importanza oscilla nelle varie impostazioni dottrinali fra la sfera oggettiva, che consente di assurgere a principio assoluto e universale del preferibile, e quella soggettiva che permette di divenire preferito in modo empirico e contingente. Il valore in senso etico è un impegno all'affermazione di apprezzamento assiologico e all'esercizio empirico di ciò che preferibile. I valori fanno riferimento ad una legittimazione morale delle norme. Il valore implica il richiamo ad una *idealità attiva* che, al limite, può andare anche contro l'accettazione deontologica, ma passiva, indotta dalle norme. Il valore consente la fissazione *ex ante* di criteri di preferenza conformi a principi validi per il bene dell'agente o della sua comunità. Il concetto di *valore* è caratterizzato da una molteplicità di definizioni e concezioni tra cui emergono due grandi filoni che rispettivamente sostengono l'assolutismo o il relativismo dei valori.

Per l'assolutismo i valori hanno validità incondizionata e del tutto indipendente dal fatto di essere preferiti in via di fatto. Il valore è ciò che è intrinsecamente preferibile e/o apprezzabile. In tal senso il valore è degno di apprezzamento perché ha in se una qualità ideale o un elemento di perfezione che sprona a riconosce ed auspicare all'eccellenza. Insomma, in questo caso, il valore ordina la preferenza e l'assetto valoriale è una scala gerarchica di astratta preferebilità. Si tratta di un criterio di valutazione dove l'unità di misura non è convenzionale, ma ideale o reale, a cui viene raffrontata ogni qualificazione e valutazione assiologia. In questo senso il valore può essere inteso come *estimatore riconoscibile, anche se non riconosciuto, delle doti e competenze intellettuali, morali, estetiche o professionali.* Questa tradizione evidenzia la centralità della gerarchia tra il vero, il buono e il bello. Per cui il *buono* si fonda sul *vero* e il *bello* sul *buono*. La qualificazione del vero, e quindi del sapere, è pertanto ivi una precondizione di qualsiasi valutazione etica.

Nel relativismo i valori sono legati alle contingenze storiche e inoltre è considerabile "*valore etico*" ciò che è empiricamente preferito e/o apprezzato. Sono quindi "*valori*" quei caratteri che sono socialmente o

individualmente considerati positivamente. In tal senso il valore è il risultato e non il criterio di una preferenza, è cioè degno di valutazione positiva (o negativa) in quanto apprezzato per la sua conformità a una qualche esigenza. Insomma in questo caso il valore è ordinato dalla preferenza e l'*assetto valoriale* è una scala gerarchica di empirica preferenza. Il criterio è la preferenza, il valore è l'espressione di tale criterio. L'*unità di misura* è qui un'esigenza empirica o intellettiva diversa dall'idealità o dalla perfezione, è infatti la vera fonte di ogni qualificazione e valutazione assiologia. In questo senso il valore può essere inteso come *misurazione svolta di doti e competenze morali, intellettuali o professionali.*

Ivi si cerca di adottare una visione relazionale che vede il *valore assoluto* come un recipiente vuoto e l'azione storica come tentativo di riempimento. Il valore etico è assoluto ed ha una forma propria, ma è la forma di uno stampo che se non viene riempito rimane vuoto. Si tratta di un *vuoto funzionale* e non nichilista: il vuoto del valore serve ad essere riempito; è un'assenza che richiama un pieno storicamente realizzabile. In tal senso si comprende anche il dinamismo tra scopi e valori. L'indeterminazione del futuro diviene di necessità determinazione del presente togliendo senso a scopi contingenti: l'obiettivo soprattutto se raggiunto perde di senso almeno come obiettivo. In definitiva, l'agire distrugge sempre i suoi scopi perché è lo scorrere del tempo ad estinguerli nel successo o ad esaurirli nell'insuccesso. Gli scopi in quanto scopi e obiettivi in quanto obiettivi non possono essere accumulati. Ecco dunque che i valori fungono da *recettori degli scopi* trasformandoli in esiti che trascendono la contingenza e che trasmettano temporalmente il senso dell'agire permettendone l'accumulazione. Se lo scopo non si aggancia ad un valore il suo senso è inevitabilmente destinato ad esaurirsi, almeno nella coscienza dell'agente. Se l'obiettivo trova il suo recettore in un valore effimero il senso che sarà in grado di trasmettere e tramandare avrà durata breve. Se lo scopo riesce ad ancorarsi ad un valore stabile o eterno, il senso di successo, di insuccesso o anche solo il tentativo avrà durata analoga. È possibile quindi creare una gerarchia di persistenza tra i valori dove, i *valori spirituali* hanno storicamente durata assai più lunga di quelli sociali e i *valori sociali* presentano persistenza più elevata di quelli *economici*. Tra i valori economici inoltre quelli *intangibili* sono generalmente più idonei a perdurare di quelli *tangibili*. Si può ben comprendere, allora, che il valore o è idoneo a permanere nel tempo o non è valore, e che il valore ha una maggiore importanza tanto più è capace di trascendenza. In definitiva gli scopi valgono solo ed esclusivamente per i valori che riescono ad agganciare.

In termini etici l'aggancio tra scopo e valore avviene prevalentemente nell'interiorità dell'agente e quasi indipendentemente dagli esiti dell'agire soprattutto se non prevedibili *ex ante*. In termini poietici l'aggancio

tra scopo e valore avviene quasi esclusivamente nell'esteriorità del mondo quasi indipendentemente dall'interiorità dell'agente e dalle sue previsioni. In termini pragmatici vi è una forte esigenza di corrispondenza tra intenzioni ed esiti finali almeno nella valutazione complessiva *ex post* dell'agire. In quest'ottica si adotta l'assolutismo per i valori etici e il relativismo per i valori economici, ma si accomunano gli uni e gli altri nel funzionare come *accumulatori di esperienza* che ordinano la preferenza.

La questione viene riassunta nella parte relativa al cerchio del giudizio, qui si accenna come la preferenza viene determinata da un *mix di preferibilità a priori* (valori) e *di perseguibilità-realizzabilità* (fini). Le preferenze una volta formate sono orientate a realizzare interessi, più generici, e obiettivi, più specifici, e sono ordinate anche da valori economici. I valori etici ordinano la preferibilità e non sono trasferibili, quelli economici strutturano la preferenza già espressa e possono essere oggetto di scambio.

La distinzione tra valori etici e valori economici può rientrare in una visione allargata di preferenza assiologia come assetto di accumulabilità del buono. Tradizionalmente si distinguono i beni morali dai beni economici in quanto solo ai primi si riconosce un'idealità e solo ai secondi si riconosce un'utilità. Ma accettando l'impostazione *eudemica* di un'etica alla ricerca della vita migliore possibile, anche se non proprio pienamente felice, non si può negare una utilità anche a valori strettamente morali. Se la giustizia consente, ad un soggetto qualunque, di vivere meglio dell'ingiustizia allora quella persona può concludere che la giustizia ha per lui una grande utilità, tant'è vero che è disposto a sopportare notevoli sacrifici per attuarla. Ciò nell'etica eudemica è accettato e considerato "*vero*" prima a livello personale e poi a livello sociale, e non viceversa. Inoltre l'*appetito* provocato dal bene morale mira ad un piacere che è dilettevole sul piano razionale e non solo su quello sensibile, ma che è esso stesso una utilità.

Addentrandosi in un terreno alquanto minato si ricostruisce la seguente distinzione tra valori. I *valori etici in senso stretto* non sono direttamente trasferibili tra agenti in quanto collegati a scopi prassici e *sono* valori in quanto preferibili non in quanto empiricamente preferiti. I *valori economici* sono direttamente trasferibili in quanto legati a scopi poietici e *hanno* valore in quanto sono concretamente preferiti indipendentemente dalla loro intrinseca preferibilità. Inoltre il funzionamento del *valore economico-monetario* permette di cogliere anche quello del profilo relazionale del valore etico e viceversa.

Dal valore economico a quello etico si coglie il ruolo di "*accumulatori nel tempo*" dei valori. Il modulo economico-monetario preesiste al prezzo della merce o all'entità del capitale: il valore economico riversato nel modulo monetario funge da omogenizzatore e accumulatore di ricchezza

economica. In modo analogo l'apprezzamento etico riversato nel valore-stampo di riferimento funge da accumulazione del merito. In tal senso tutti i valori servono a trasferire senso di pienezza nel tempo attraverso un processo di accumulazione ben visualizzato dal riempimento di un qualcosa che non può mai trovare un massimo. Come non vi è limite alla accumulazione del capitale, così non vi è limite all'accumulazione di meriti etici. Di ciò danno evidenza i principali sistemi retributivi o nemetici delle principali religioni vuoi in termini di redenzione o dannazione, vuoi in termini di illuminazione o reincarnazione. Inoltre i valori etici si considerano non sono trasferibili direttamente, nel senso che non possono essere oggetto di negoziazione o di scambio ma sono solo culturalmente comunicabili attraverso il discorso e l'esempio.

Dal valore etico a quello economico si coglie il ruolo della necessità di una unità di misura che preesista alla valutazione. In tal senso è proprio la moneta a simulare una preferibilità *ex ante* dovuta però, a differenza dai valori etici, alla efficiente scambiabilità. Il *valore* economico inoltre può distinguersi, in base alla funzione riconosciutagli, in *valore d'uso* e *valore di scambio*. Il *valore d'uso* è comportamentale, ciò significa che il valore è definito in stretta dipendenza con il comportamento direttamente estrattivo di utilità, il *valore di scambio* è al contrario legato ad una relazione che si instaura tra due o più persone che definiscono tramite trattative il valore a cui scambiare uno o più beni. Quest'ultimo viene quantificato attraverso il numero di beni o di monete che possono essere ottenute in cambio del bene stesso.

2.5 Gli aspetti etici della convenienza

La *convenienza* viene esaminata più oltre nel realismo strategico. Qui si offre brevi cenni al così detto *calcolo assiologico.* Non stupisca il riferimento a metodi del calcolo del bene e del male (generalmente denominati in modo più soft come ponderazione) in situazioni contingenti quali tutte quelle riferite all'agire. La scuola etica tardoscolastica di Salmanca viene, non a caso, designata come l'antesignana dell'utilitarismo di Mill. Visto che il bene e il male sono necessariamente mischiati come il grano e la gramigna e separabili nel mondo solo in termini escatologici, la convenienza dell'*etica* può essere considerata un *criterio* attraverso il quale si prendono decisioni valutando le alternative in gioco in relazione alle conseguenze prevedibili dell'agire. Il male collaterale al bene perseguito è quasi sempre presente. La convenienza etica studia la relazione tra un *assetto etico* necessariamente generale ed astratto e le contingenze di vita di un certo contesto inesorabilmente puntuali e concrete applicando e,

all'occorrenza, elaborando un *insieme di criteri* per i quali si cerca di trovare una coerenza possibile, anche in termini di giustizia, tra l'agente, le sue azioni, i suoi interlocutori e l'ambiente di riferimento.

Il calcolo viene comunemente ammesso per i beni economici, ma il problema si pone anche per i beni etici anche se in termini diversi. Tra due opzioni comportanti dei beni morali diversi quale è preferibile? Qual è il danno morale anche solo collaterale che può essere sostenuto per raggiungere un certo bene? L'utilità solitamente è interpretata in termini di soddisfacimento dei bisogni umani e il calcolo economico si basa su quanti di utilità.

Il *calcolo assiologico* richiede il discostarsi dalla concezione corrente di convenienza economica per avvicinarsi ad una interpretazione che abbraccia un più ampio spettro della globalità della scelta. Un calcolo che consenta contemporaneamente al *computo delle utilità* un collegamento stretto con il *ben-essere* e un apprezzamento dei valori a questo connessi anche in termini di estensione della facoltà di agire. Un calcolo reso difficile sia dalla intrasferibilità intersoggettiva, sia dalla difficile traducibilità intrasoggettiva dei valori etici. Senza demonizzare la rilevanza anche etica che assunono le utilità economiche nel quadro complessivo dei beni perseguibili sembra opportuno evitare i riduzionismi tipici dell'utilitarismo morale che però ha il pregio di sollevare il problema.

Nell'utilitarismo morale Bentham ha concepito e definito la convenienza etica o calcolo morale come la procedura di scelta dell'azione che maggiormente contribuisce alla felicità individuale e generale. Sul principio dell'utile egli fonda la morale col proposito di farne una scienza esatta. Bentham considera il *piacere* e il *dolore* gli unici moventi originari dell'*azione* e del *giudizio*, affermando in conseguenza l'assumere da parte del *giudizio morale* di una forma particolare, quella di "*giudizio orientato alla felicità*". Il *giusto* e l'*ingiusto* non dipendono dai motivi dell'azione ma dalle sue conseguenze, ciò significa che la tendenza ad evitare mali fisici e dispiaceri morali è ciò che induce a evitare l'azione ingiusta e, ancor prima, a giudicarla tale. Il problema principale è dunque saper prevedere con esattezza le conseguenze delle azioni e riuscire in anticipo a "*calcolarle*".

Bentham si è dedicato per lungo tempo alla ricerca di un'*algebra morale* che lo ha portato a riconoscere il suo fondamento in una tavola di caratteristiche che rendono il piacere desiderabile, cioè immune dalle conseguenze troppo dolorose. Le caratteristiche alle quali attribuisce valore fondante sono: l'*intensità*, la *durata*, la *certezza*, la *prossimità*, la *fecondità*, la *purezza*, l'*estensione*. Il principio generale di tale classificazione considera come vantaggiosi per l'individuo i piaceri che promuovono la felicità generale, particolarmente significative sono le ultime tre voci: *fecondità*, *purezza*, *estensione*; le quali invitano a ricercare i *piaceri fecondi* ovvero i

piaceri, gli appagamenti, le soddisfazioni che generano altri appagamenti, soddisfazioni, vantaggi. I "*piaceri puri*", non accompagnati o seguiti da alcuna conseguenza dolorosa, possiedono la capacità di trasmettersi ad altri soggetti se sono debitamente e correttamente estesi. Se ogni uomo seguisse un codice morale incentrato su un'algebra morale sì posta, tutti raggiungerebbero nel proprio intimo la certezza della felicità che li muoverebbe verso la promozione dell'utile sociale. Tale condotta determina la massimizzazione del piacere e la minimizzazione del dolore, situazioni derivanti da una sorta di altruismo sociale basato non su obbligazioni o doveri di natura interiore o spirituale, ma su un egoismo calcolato e proficuo.

Con immediatezza si evidenza come né la felicità, né il bene morale sia riducibile a somma algebrica di quanti di piacere e di dolore. Ma osservando l'ambiente impresa sorge naturale la curiosità e la domanda su quali sono i piaceri che promuovono la felicità generale dell'imprenditore e quali sono gli interrogativi di tipo etico e assiologico che più li assillano e le risposte che maggiormente elaborano per il raggiungimento della felicità.

Ciascuna persona assume decisioni in base a un *assetto etico* che interagisce con un assetto degli scopi realmente perseguibili, tale assetto è presente in ciascun agente e gli permette di scegliere e prendere decisioni consone al proprio pensiero. Il metodo consente quindi "*il saper scegliere*" in base al proprio pensiero e assetto valoriale più intimo (Zaquini, 05 marzo 2003).

L'"*assetto etico*", esiste quindi nell'intimo dell'individuo anche se non si è mai fermato a cercarlo, a plasmarlo, ne a domandarsi quale fosse, se lo avesse scelto e come lo avesse scelto, quali altre possibilità alternative avrebbe avuto ed a cosa ha rinunciato scegliendolo. Tale "*assetto etico*" o "*valoriale*" determina le scelte di ciascuno durante l'intera vita, infatti al verificarsi di cambiamenti di direzione nel singolo operare si riscontra solitamente un cambiamento ancora più profondo nel proprio "assetto valoriale" (Zaquini, 05 marzo 2003). Solitamente i singoli assorbono passivamente una certa educazione o indottrinamento, sottoposto e offerto loro durante tutto l'arco della vita dalla comunità, che conduce ciascun individuo ad adeguarsi all'assetto etico predominante nella società in cui vive.

L'educazione e l'assetto valoriale permeati nel profondo del singolo si affiancano e fondono con ciò che di più antico e selvaggio ciascuno ha dentro di se, "*l'istinto*", il quale riemerge e a volte prende il sopravvento sugli altri nell'istante in cui sono prese le decisioni. Ma l'etica non è ciò che si oppone all'istinto, essa ne incanala le passioni per rivolgerle al bene. Anche all'*istinto* deve essere riconosciuto, internamente alla *convenienza*, il compito di realizzare la scelta etica soddisfacente in relazione al contesto di riferimento. Saper discernere il comportamento etico preferibile nel contingente è operazione che richiede sia uso intensivo di

ragione, sia uso, *cum grano salis*, di sensibilità soprattutto in condizioni critiche e incerte dove bisognerebbe evitare che la scelta morale stessa divenga interiormente lacerante.

2.6 Gli aspetti etici della norma

La visione di un'*etica normativa* di stampo kantiano si sta imponendo nel filone laico delle ricerche filosofiche contemporanee a discapito di un'etica delle virtù purtroppo troppo basata sull'intuizionismo e altresì a scapito della giustificazione razionale dei valori. Nell'etica normativa, ivi non avversata ma ritenuta sicuramente incompleta, si crede che un atteggiamento corretto si riassuma e concretizzi nel semplice rispetto della norma. La diversità tra etica e diritto starebbe solo nella diversa qualificazione della norma da applicare. Certamente esistono norme morali, ma quasi tutta l'etica può essere tradotta anche in termini normativi. La questione che preme sollevare è se l'essenza dell'etica sia la norma morale, se cioè l'eticità di una vita formata da più singoli comportamenti, sia riconducibile solo all'adempimento di precetti. Secondo la tesi qui sostenuta una tale impostazione coglie solo un aspetto, è quindi fortemente riduttiva perché l'etica mira quantomeno alla emancipazione, *second best* rispetto alla felicità aristotelica, dell'agente e del proprio contesto di riferimento.

Le questioni del rapporto tra etica e norme sono essenzialmente due: la relazione *tra etica e norme giuridiche* e quella più profonda *tra etica e norme morali*.

2.6.1 La relazione tra etica e norme giuridiche

Il rispetto delle norme morali e giuridiche è solitamente giusto e permette di contraddistinguere coloro che sono corretti e rispettosi degli altri, da coloro che al contrario trasgredendole mostrano un chiaro individualismo e mancanza di rispetto. Tali considerazioni sono palesi, ma qual è il modo giusto di comportarsi di fronte a leggi manifestamente ingiuste? Inoltre se un comportamento fosse definibile eticamente corretto in conseguenza del concreto rispetto delle leggi vigenti, in base a cosa la legge può essere giudicata come giusta o ingiusta?

Parlando di etica ivi sembra che ogni questione legale deve essere accantonata. Da un lato, perché la legge si interessa solo in minima parte dei possibili comportamenti dei singoli, perciò molte decisioni possono essere assolutamente legittime (nel senso stretto del rispetto della legge), ma eticamente scorrette. Dall'altra parte perché i fondamenti della legge,

come del resto i parametri di giudizio, sono formulati sulla base di molteplici provvedimenti di decisione, più o meno collettiva, che tengono conto dell'etica prevalente e normalmente condivisa in un certo luogo e momento. Insomma anche accettando la tesi qui avversata della necessaria eticità della norma giuridica questa si posiziona su un *minimo etico* che è frutto di un compromesso politico e storico tra le aspirazioni di un popolo e le necessità di convivenza civile.

Giuridicamente si può stabilire se una legge è valida, ma il giudizio etico non può essere basato né sulla legalità, legittimazione o legittimità della autorità che la emana, né sulla "*opinione della maggioranza*". Se vi è uno anche un straccio residuo di verità nei valori questi non possono essere cambiati d'autorità. Se sotto un profilo giuridico "*lex facit de albo nigro*" sotto un profilo di principio di realtà il bianco rimane bianco e sotto un profilo morale l'ingiusto rimane ingiusto.

Se così non fosse, ciò costringerebbe ad affermare che l'approvazione in Italia di una legge che imponesse l'assassinio dei primogeniti a fini di cannibalismo oltre che legale dovrebbe essere giudicata anche "giusto". Ognuno, quindi, con il proprio assetto etico frutto di personale meditazione oppure assorbito attraverso l'educazione, riesce a ben giudicare il pensiero e le opinioni della maggioranza e il suo agire. Ciascuno inoltre sarà portato a giudicare tutte le norme, e soprattutto quelle che dovessero derivare da una "*maggioranza ingiusta*" cioè da una maggioranza che decide sulla base di criteri eticamente e socialmente scorretti. Nella realtà contemporanea esistono molte società che generano leggi "*cannibalesche*", e come tali sono conosciute, e sottoposte a critiche costanti e continuate. Ma in base a cosa queste società e le loro leggi sono criticate? La valutazione e il giudizio morale delle leggi avviene in base ad una coscienza personale e comune formata attraverso un lungo percorso di crescita storica nel quale si sono affermati e consolidati valori e sviluppate virtù che hanno contribuito a delineare un pensiero che si afferma attraverso un'etica non solo affermata, ma anche condivisa.

L'etica, pertanto, non è solo ed esclusivamente il "*rispetto della legge*", se così fosse nessuna legge può essere considerata ingiusta (Zaquini, 05 marzo 2003).

2.6.2 La relazione tra etica e norme morali

Le norme morali sono l'aspetto organizzativo dell'etica, ordinano l'agire morale anche con connotazioni pragmatiche.

Anche in termini strettamente morali se l'etica fosse conseguenza di una legislazione e non il contrario, in base a quale criterio sarebbe possi-

bile decidere tra diverse ipotesi normative in contrasto? I casi della vita non sono riducibili a norme che per loro natura sono etiche, relativamente chiuse, generali ed astratte. Se è difficile anche se non impossibile pensare ad un'etica normativa dell'evitare il male (e.g.: i dieci comandamenti) con maggiori difficoltà è pensare a una logica deontica del fare il bene per ogni bene conseguibile. Le prescrizioni morali a fare il bene non sono tanto delle norme, ma delle esortazioni che solo riduttivamente possono considerarsi violate quando si decide tra due beni possibili.

Il problema normativo dell'etica si pone anche in termini di atteggiamento *buono* (*virtuoso*) e atteggiamento *giusto* (*retto*), il quale deve oggi essere ridefinito, anche in conseguenza dell'elaborazione di un'etica della responsabilità. L'attenzione unilaterale alle norme, propria di un *deontologismo etico* che finisce per proiettare esclusivamente l'attenzione sulla rispondenza dei mezzi (azioni) alla norma non curandosi dei fini. L'inderogabile necessità di fornire all'agire morale contenuti concreti, sfugge alla loro completa traduzione in termini normativi (Piana, 1998, p. 31). Proprio per queste considerazioni l'etica (*nomos* prassico) ha più bisogno della strategia (*autos* pragmatico) per orientarsi concretamente al bene e la politica (*autos* prassico) ha più bisogno dell'organizzazione (*nomos* pragmatico) per ordinarsi in modo effettivo.

L'etica delle virtù collegando la normatività alla teleologia emancipatoria dell'uomo, fornisce una consistenza e flessibilità. La distanza tra piano emancipativo e piano normativo è così ridotta, pur rimanendo inalterata la necessità di una certa distinzione e l'esigenza di elaborare norme capaci di interpretare concretamente le esigenze della realtà storica.

L'*etica della responsabilità* esige che si pervenga, mediante un preciso giudizio teleologico, alla produzione di parametri per l'azione elaborati secondo il criterio della misurazione delle conseguenze e quello della proporzionalità tra fini e mezzi. L'*etica delle virtù mira al buon vivere* e concorre a ridimensionare un normativismo assoluto, che se esasperato, conduce a un rigorismo morale inaccettabile. Inoltre l'*etica del cosa fare* consente alla vita buona di incarnarsi, incanalandosi entro i binari della correttezza normativa. La preoccupazione esclusiva per le norme ha quindi un duplice inconveniente: il primo consiste nel fatto che le norme non sono una motivazione sufficiente per la condotta umana con riduzione dell'effetto esortativo dell'etica e il secondo che esse non sono una regolazione sufficiente, in quanto per applicarle alla situazione è necessario un giudizio per il quale non è possibile dare norme (Fallace, 1978, p. 121).

Il *comportamento giusto* ha bisogno dell'*atteggiamento buono* per potersi fondare e poter ricevere l'impulso che spinge l'uomo alla sua attuazione, e dal canto suo l'*atteggiamento buono* rinvia al *comportamento giusto* come a un tramite necessario per l'attuazione quotidiana. In que-

st'ottica circolare si inserisce il ruolo della *virtù* che diviene elemento di mediazione e di comportamento. La virtù, se da un lato, in quanto *abitus soggettivo*, concorre a conferire all'agire umano un orientamento stabile nella direzione del bene, dall'altro, in quanto espressione di una prassi consolidata nelle azioni, favorisce l'accoglienza dei contenuti normativi in cui si sente l'esigenza del ben operare (Piana, 1998, p. 32). Senza cadere nel soggettivismo morale la *responsabilità morale* è anche legata sia alla purezza delle intenzioni sia alla rettitudine delle scelte concrete e implica pertanto un esercizio positivo della libertà.

L'applicazione delle norme alle situazioni non è comunque automatica, perché, per quanto dettagliate e puntuali le norme rappresentano pur sempre un'astrazione, incapace come tale di raggiungere tutta la ricchezza e la complessità della realtà. L'*etica del dovere* e *delle norme* tende ad assicurare alla morale una limpidezza che la preservi dalla tentazione dell'interesse personale e dell'impulso al piacere immediato. Purezza che viene però messa in crisi dalla sapienza e dalla saggezza le quali, pur riconoscendo la necessità delle norme, denunciano i limiti del loro formalismo e della loro ingiustificata pretesa di universalità.

La virtù, permette alla ragione di essere sempre pronta e vigile di fronte alle situazioni più disparate, è colei che ammaestra gli istinti e permette valutazioni ponderate in circostanze variabili, è altresì colei che conferisce spontaneità alle decisioni senza trascurare una saggia riflessione. Nella singola scelta è l'attitudine virtuosa che permette al singolo di riconoscere e individuare i propri doveri concreti. Anche per Tommaso la legge, anche quella naturale, resta sempre generale, non riesce perciò a guidare la *ragion pratica* nella decisione concreta. La considerazione particolare dell'azione concreta da fare è attingibile solo mediante un giudizio prudenziale, animato dalla presenza delle diverse virtù (Piana, 1998, p. 34).

Il recupero della virtù, quinto elemento caratterizzante l'imprenditore etico, è quindi condizione necessaria per ottenere uno sviluppo pieno e completo dell'etica, nella quale la consapevolezza buona dei singoli si coniughi strettamente con il mondo oggettivo dei valori e delle norme e si apra creativamente alla complessità del vissuto, concretizzando così scelte operative che rappresentano efficacemente il bene dell'esperienza umana. La *virtù* offre un modello di riferimento, in cui i valori e le norme non sono dettati dalla vita ma sono proposti nel loro spessore esistenziale (Piana, 1998, p. 34).

La semplice giustificazione razionale delle norme non è quindi elemento sufficiente per spingere un agente all'azione, sono necessarie motivazioni di altro genere, che siano capaci di coinvolgere l'immutabile integrità della persona e siano in grado di inquadrare l'agire pratico in una prospettiva ampia, che non sia riducibile alla pura e semplice dimensione

normativa (Da Re, 1998, p. 60). In Aristotele, ad esempio, è chiara la consapevolezza che tra vita buona, caratterizzata dalla virtù, e vita politica comune vi è una differenza sostanziale, che va oltre il considerare semplicisticamente la seconda risultato esclusivo della prima. Aristotele è infatti esplicito nell'escludere che il fine della formazione della vita politica e civile possa essere raggiunto attraverso un'educazione individualizzata alle virtù, che sia il risultato di un semplice insegnamento e di un'adeguata opera di persuasione, l'organizzazione della polis e della sua vita interna richiedeva infatti, l'applicazione e il rispetto di leggi giuste, fondate razionalmente e dotate di forza coercitiva che dovevano assicurarne il rispetto.

San Tommaso d'Aquindo, al pari di Aristotele, riconosce la specificità della legislazione positiva nonostante conservi un rapporto di dipendenza naturale con la legge, dovuto al fatto che la legge umana è creata per la moltitudine degli uomini, la maggior parte della quale è costituita da persone non perfette nella "*virtù*" (Da Re, 1998, pp. 78-79). Ciò significa che la legge serve propriamente per guidare i comportamenti verso un agire giusto e corretto e supplire alle carenze dei singoli che non sono in grado da soli di tenere una condotta virtuosa. L'etica quindi trascende la norma che impone a chiunque e in particolare a coloro che non sono emancipati nelle virtù, osservanza e rispetto.

2.7 La virtù

Secondo Aristotele la *virtù* è la una disposizione *acquisita* ed *abituale* ad agire bene per il bene. Non è sufficiente fare il bene o adempiere a un precetto morale, ma è anche necessario: 1) che una disposizione o propensione potenziale; 2) attraverso un impegno consapevole e perseverante nell'esercizio acquisitivo; 3) divenga un'abitudine cioè un'effettività generalizzata; 4) ad agire in modo appropriato, con giusti mezzi; 5) per il raggiungimento di un fine buono. Tutto ciò può essere realizzato dopo aver forgiato, l'intelligenza e la volontà, gli affetti e la sensibilità in modo da orientarli e ordinarli facilmente ad un bene che venga concretamente realizzato. In tal senso è virtù e anche un potenziale di bene che viene accumulato in valori grazie ad una propensione costante del pensiero e dell'azione.

La virtù è volta al bene non in considerazione dei premi o dei castighi che possono derivare dalla condotta. Il punto centrale della virtù non è tanto quello, pur necessario, di compiere atti buoni, per questo, infatti, *valori*, *identità*, *norme* e *convenienza* sembrano sufficienti; ma il punto cruciale è che con la sua realizzazione la persona riesce a dare il meglio di

sé, riesce a trasformare il bene che compie o a cui comunque tende, in un sistema di edificazione della propria personalità che esprima al meglio la propria identità.

Con la virtù la persona si emancipa dai condizionamenti interni ed esterni che tendono a svilirla e diviene autonoma e libera nel fare il bene. La virtù consente alla ragione e alla volontà di controllare gli istinti. Chi la ricerca e persegue conosce quindi l'equilibrio e gusta il bene.

La virtù può essere quindi definibile come «*una disposizione che orienta la scelta deliberata, consistente in una via di mezzo rispetto a se stessi, determinata dalla regola, vale a dire nel modo in cui la determinerebbe l'uomo saggio*» (Santambrogio, 1998, p. 12). Inoltre «*le virtù sono volontarie, e di esse come delle proprie disposizioni ognuno è in qualche modo corresponsabile, in quanto porsi un fine piuttosto che un altro è legato al presupposto di aver acquisito un certo carattere*» (Santambrogio, 1998, 13). I primi e più difficili condizionamenti da affrontare per acquisire virtù sono quelli interiori. Bisogna dominare la vacuità dai pensieri, le agitazioni dell'affettività, la turbolenza delle passioni, la prepotenza degli istinti, la superbia delle aspirazioni. In tal senso la virtù rappresenta la vittoria stabile e ferma, ma pur sempre *pro tempore*, di una lotta interiore che offre consapevolezza del bene compiuto e scioltezza nel compierlo.

La *virtù* come facoltà emancipata dell'animo umano può essere articolata in: *virtù intellettuali*, che perfezionano l'intelletto; *virtù morali*, che orientano la volontà al bene; *virtù cardinali* che sono le più importanti e sono acquisibili con un esercizio naturale, sono: *prudenza*, *temperanza*, *giustizia* e *fortezza*; *virtù teleogali* che sono infuse tramite la grazia, ovvero sono dovute all'azione diretta di Dio sull'uomo, e sono *fede*, *speranza* e *carità* (Devoto e Oli, 1971, voce virtù, p. 2668); *virtù etiche* dette virtù del carattere, che sono una disposizione al bene che si ottiene tramite il costante esercizio; *virtù dianoetiche* che sono fondate sull'attività dell'intelligenza, del pensiero.

L'*etica delle virtù* è fortemente radicata nelle teorie classiche di Platone e di Aristotele, nello Stoicismo acquista una connotazione pragmatica che viene tramandata da San Tommaso D'Aquino fino alle soglie dell'età moderna. Anche Machiavelli affronta il tema della virtù, ma la sua declinazione è più riferita all'etica della Roma classica che a quella greco-cristiana. Nel "*Principe*" le virtù sono quelle connesse al *vitalismo*, alla *risolutezza*, alla *forza d'animo*, alla *scaltrezza*, alla *prontezza*, alla *circospezione*; mentre nei "*Discorsi*" riconoscere come maggiormente importanti le *virtù civiche*. Le une e le altre centrali nell'etica del successo e dello stato tipica della Roma tardo-repubblicana.

Parlando d'impresa come *azione ardua* ad elevato rischio sociale, l'impostazione qui adottata non può sottacere il pericolo che un eccesso

di sensibilità per il vitalismo prorompente della azione e per la "*ragion di impresa*" porti l'imprenditore verso profili etici decisamente ordinati alla selezione naturale del più forte; al senso di appartenenza che legittima azioni riprovevoli; all'opportunismo e in definitiva alla spregiudicatezza dell'agire con connotazioni anche nitzchiane. Nel mettere in guardia da tali impostazioni, si ribadisce con forza che anche queste forme di regolazione assai diverse dalla morale comune possono divenire forme di etica vissute in quanto virtù dai protagonisti.

In definitiva le forme di etica non sono fondamentalmente distinguibili tanto in relazione al riferimento regolativo fatto alle virtù o alle norme, quanto dal tipo di valori che propugnano. In particolare è la gerarchia dei valori che propongono le diverse impostazioni etiche a fare la differenza, gerarchia che è poi il fondamento prassico sia delle virtù, sia delle norme. In tal senso la tradizione greco-giudaico-cristiana afferma che ciò che non conviene al vero (cioè il falso), non conviene neanche al buono, e ciò che non conviene al buono non conviene neanche al bello. Da ciò la fondamentale gerarchia dei valori etici che solo nell'ambito del vero sceglie il buono e solo nell'ambito del buono sceglie il bello. Una relazione che con qualche retroazione debole e qualche eccezione casistica può ancora oggi fondare un etica esistenziale positiva e aperta alla trascendenza.

3. *La vocazione imprenditoriale e l'etica di impresa*

Una interessante impostazione individua l'imprenditorialità come risposta etica ad una specifica vocazione. In tal senso Novak reinterpreta il tradizionale rapporto tra chiamata e grazia tipica della mistica e della morale cattolica. In particolare l'autore presenta spesso un'apprezzabile aderenza all'ortodossia nella teoria per poi però assumere posizioni pubbliche ad incomprensibili posizioni oltranziste e iperliberiste nettamente in contrasto, a parere di chi scrive, con la stessa Dottrina Sociale della Chiesa. Necessaria precisazione per fare un netto distinguo tra impostazione dottrinaria di base qui ritenuta ampiamente condivisibile e posizioni politiche dalle quali chi scrive si dissocia nettamente.

«*Fare impresa, è una vocazione esigente, e non si è bravi per il solo fatto di essere del ramo, e neanche per il solo fatto di riuscire a guadagnare tanto. Il saldo finale di bilancio di una vocazione si misura in base alle sofferenze, agli insegnamenti e alla grazia*» (Novak, 2000, p. 32). La *vocazione*, è infusa in ciascuno dal destino, dalla fortuna, da una entità superiore, o da tutto ciò che viene ritenuto opportuno, compete poi a ogni singolo scoprirla e perseguirla. Chi riesce a realizzarla e a realizzarsi attraverso i propri *talenti*, *valori* e *virtù*, avrà raggiunto la propria massima *realiz-*

zazione, e avrà conosciuto e raggiunto l'elemento fondante e più elevato della propria vita professionale (Novak, 2000). La vocazione dell'uomo in generale, e quella dell'imprenditore in particolare, possiede quattro caratteristiche fondamentali evidenziabili in: *unicità*; *fatica*; *energia*; *latenza*. Qui si concorda sostituendo la fatica con l'*impegno*. La fatica non è necessaria, ma spesso è presente come resistenza alla vocazione.

In primo luogo, ogni vocazione è unica per ciascun individuo, non tutti per fortuna vogliono fare gli imprenditori. Secondariamente, una vocazione richiede alcune condizioni, *in primis* desideri e talento, perché ogni vocazione deve adattarsi alle singole capacità. Richiede amore, e non solo per il prodotto finale ma soprattutto per il grande impegno che la vocazione implica (Smith L.P., in Andrews R., *The Concise Columbia Dictionary of Quotations*). Anni ed anni d'impegno e sforzi che si traducono in piccoli passi avanti e frustrazioni che se non sono vissute con entusiasmo, convinzione, gioia, la pretesa di essere stato chiamato suona a vuoto. In terzo luogo, una vera vocazione si rivela mediante la soddisfazione e il senso di rinnovata energia che la sua pratica provoca e comporta. Ciò non significa, che l'individuo non debba mai lamentarsi dei carichi di lavoro, o che la sua soddisfazione debba essere sempre piena e totale, perché talvolta è umanamente accettabile il sentimento di paura nei confronti del futuro e dell'incerto, e di dovere per ciò che deve essere fatto, su incarichi complessi, complicati e dolorosi. Infine, solitamente non è facile scoprire subito la propria vocazione, molto spesso infatti, vengono intrapresi falsi sentieri prima di riuscire a intraprendere quello giusto.

La vocazione è latente, nascosta, e richiede un notevole impegno introspettivo per essere individuata. La vocazione non è quasi mai solo lavorativa, ma implica spesso un bilanciamento familiare. Imprenditori di grande successo si trovano moralmente con un pugno di mosche in mano perché non hanno curato gli affetti. Donne in carriera scoprono a volte al primo figlio che la propria vocazione era quella di essere madri e ridimensionano nettamente le proprie ambizioni lavorative perdendo anni e anni di sacrifici lavorativi nettamente sottopagati e immolati all'idolo di una falsa vocazione.

Ciò non si colga come deterrenza nei confronti di una sana ambizione maschile o femminile che sia. Ma nel sottolineare la necessaria introspezione nello scoprire una vocazione complessa, articolata ed equilibrata sui vari aspetti della propria vita senza necessariamente inseguire gli stereotipi di successo imposti da una società maschilista e consumista. In particolare, a parere di chi scrive, il maschilismo manageriale più rilevante nelle economie occidentali è nel trattare formalmente uomini e donne nello stesso modo, ma sostanzialmente preferire gli uomini per carriere di lungo periodo e le donne per carriere di breve. Nelle affermazioni di

principio sulle pari opportunità, pienamente condivisibili, non viene dato abbastanza rilievo al fatto che nella formazione e nell'avvio alla carriera una indistinta identità porta le giovani donne ad avere le stesse ambizioni dei maschi in termini lavorativi, per poi lasciarle in balia dei problemi familiari o delle depressioni da menopausa senza figli quando dovrebbero fare il vero salto professionale. Tutto ciò si traduce in uno iper-sfruttamento della donna in carriera dai venti a trentacinque anni. In questo periodo la donna ha, a parere di chi scrive, maggiori vantaggi competitivi rispetto all'uomo sul fronte della maturità, sensibilità, affidabilità, dedizione al compito specifico. Spesso nelle direzioni del personale vi è il retropensiero che mettere uomini e donne sullo stesso piano di carriera favorisce gli uomini perché molti la proseguiranno fin verso i cinquant'anni, mentre le donne si fermeranno intorno ai trenta.

In tal senso il lavoro imprenditoriale o libero professionale sembra assai indicato per giovani donne piene di ambizioni perché permette di costituirsi un proprio avviamento con cinque/dieci di anni di sforzi per poi acquisire maggiore flessibilità di orario con quella delega che spesso solo un proprio *business* consente.

L'imprenditore, uomo o donna che sia, che ha riconosciuto la propria vocazione fa impresa governando una fonte inesauribile di sfide, che mettono alla prova le migliori qualità intellettuali e morali degli individui nel crogiolo della realizzabilità.

4. *La contingenza dei giudizi etici d'impresa*

Le molteplici accuse che spesso sono state e sono rivolte agli uomini d'affari contemplano una loro fredda e totale immoralità, a causa del loro obiettivo principale totalmente rivolto al profitto, e altresì a causa dei loro redditi spropositati ed eccessivamente diversi da quelli dei propri dipendenti, oppure ancora a causa della precarietà del posto di lavoro in conseguenza della quale i dipendenti non hanno una reale sicurezza nel mantenimento del proprio impiego. In effetti il rapporto etico con singole persone risulta talvolta un punto di debolezza morale strutturale dell'impresa (e in generale del assetto capitalistico) in quanto la creatività, l'inventiva e lo spirito critico, che la rendono dinamica, impongono costi umani molto elevati. L'accettabilità di questi costi (sicurezza e salubrità dei luoghi di lavoro, licenziamenti, pensioni, tutela consumatori, tutela dell'ambiente, tutela minoranze, ecc.) soprattutto il loro livello di socializzazione è il tema etico-politico di maggiore attualità.

Anche nell'ottica di un assolutismo dei valori, sembra indubbio che anche sul fronte morale vi sia una forte storicità di soluzioni. Meno scon-

tata appare la situazione che in luoghi diversi si applichino standard etici diversi in uno stesso periodo storico.

Sembra abbastanza facile affermare che un comportamento imprenditoriale considerato etico nella prima rivoluzione industriale del Settecento possa non esserlo più nella civiltà post-industriale anche in relazione alle mutate condizioni tecnologiche. L'imprenditore che adottasse oggi in miniera gli stessi strumenti di sicurezza del più virtuoso collega del settecento sarebbe un criminale. Ciò evidenza il senso della prassi, l'imprenditore di oggi è eticamente equiparabile sul fronte della sicurezza al suo collega di tre secoli fa se entrambi hanno fatto tutto il possibile per minimizzare i rischi sul lavoro e non solo a livello di scelte personali, ma anche di sistemi organizzativi e controllo a ciò preposti. Il valore assoluto della vita umana viene rispettato in relazione all'impegno profuso nell'assicurarne la sua sicurezza nelle contingenze storiche quasi indipendente dai livelli di rischio empiricamente sostenuti dai diversi lavoratori.

Mentre è assai più problematico affermare che una stessa impresa applichi *standard* etici assai differenziati in materia di pagamento di tangenti, fornitura di armi, inquinamento, sicurezza dei luoghi di lavoro, tutela dei consumatori, lavoro minorile a seconda il paese in cui si trova ad operare. Solo per fare un esempio che non coinvolga la classica multinazionale americana, si pensi che l'internazionalizzazione produttiva delle nostre piccole e medie imprese del tessile-abbigliamento-pelletteria passa per l'impianto in paesi est europei (Romania e Bulgaria) e medio-orientali (Turchia) di macchinari dimessi in Italia perché non più giudicati accettabili sotto il profilo della sicurezza. Ma anche in questa situazione, che chi scrive bolla *prima facie* come antietica, sembra opportuno lasciare uno spiraglio di riflessione in casi concreti.

Di fronte a tali provocazioni qui si afferma che l'etica è guida del contingente e appare difficile dare soluzioni univoche e categoriali pur avendo ben chiara l'assolutezza della dignità umana. Quello che fa più specie è il formarsi di nuovi tabù morali che non favoriscono l'acquisizione di una sensibilità etica. Il tabù morale piega alla logica consumistica la sensibilità etica.

Tra i tabù morali si ricordano alcuni di quelli più in voga: il lavoro infantile; la vendita di armi; la pesca al tonno con uccisione di delfini; la deforestazione; la caccia ai mammiferi marini. Si accenna ai primi due per evidenziare come il ragionamento etico possa entrare in netto paradosso con il tabù dell'opinione pubblica vissuto dall'impresa come un *diktat* commerciale. Il pericolo più elevato dei tabù morali è quello di ricacciare nel puro irrazionalismo questioni dove il discernimento del bene e del male concreto fa la vera differenza.

Certo tutti gli esempi addotti pongono un grave problema morale. La cui soluzione non può essere univoca in tutte le circostanze così come non si può considerare riprovevole l'uccidere in tutte le contigenze (e.g., legittima difesa).

Chi scrive ha dedicato una vita all'insegnamento e non può pensare a bene più grande che quello di una vita umana in corso di educazione. Di conseguenza si deplora in modo netto lo sfruttamento in qualsiasi modo del lavoro minorile. Ma se in circostanze concrete quel lavoro fosse l'unica forma di sostentamento per quei bambini, la sua eliminazione ne provocherebbe la morte. In quel caso il bene di non far lavorare i minori provocherebbe un male peggiore e quindi sarebbe moralmente condannabile. Con troppa facilità si è attinto al lavoro minorile nel terzo mondo per cucire palloni e scarpe e con maggiore faciloneria si è corsi a dismetterlo per acquisire nuova verginità commerciale con certificazioni etiche. Un minimo di etica della responsabilità che non segua le mode movimentiste dell'opinione pubblica si sarebbe posta il problema di interventi sostitutivi nei confronti dell'infanzia già coinvolta: invece nulla o quasi. A chi scrive sembra allora più moralmente riprovevole togliere condizioni di sussistenza sulla base delle quali magari i genitori hanno deciso la procreazione o il mantenimento in vita della prole, piuttosto che il lavoro minorile in sé.

Altra questione è la produzione, la commercializzazione o il finanziamento di armi. Se le nazioni hanno il diritto di difendersi, hanno necessità di armi che in buona parte debbono poter comprare. Il problema etico si pone allora più in correlazione con il problema politico di quali armi vendere, a chi venderle e in che quantità che non se vendere o meno armi. Onde sgombrare il campo da fraintendimenti gran parte del debito pubblico dei paesi in via di sviluppo è imputabile ad uno sviluppo di forze armate del tutto sproporzionate alle possibilità nazionali e principalmente dirette contro il proprio popolo per il mantenimento di una classe dirigente tirannica e corrotta. Inoltre chi scrive è profondamente convinto che molte delle guerre contemporanee siano ispirate dalle *lobby* di produttori di armi per favorire un po' di rotazione di magazzino negli arsenali bellici ed è difficile pensare ad una ipotesi moralmente più aberrante. Inoltre l'uso estensivo di mine è fuori da ogni logica di guerra che preveda una successiva pace. Ma è altrettanto vero che il genocidio più orrendo degli ultimi anni è stato compiuto a colpi di *machete* e di altri attrezzi agricoli ai danni dei Tutzi in Ruanda. Tanto che si narra che le persone andavano incontro ai pochi carnefici dotati di fucili considerando assai preferibile l'essere uccisi da una pallottola che l'essere macellati vivi. In alcune situazioni i genocidi avvengono indipendentemente dalla vendita di armi e permettere l'autodifesa di un popolo attraverso la vendita di armi può apparire addirittura moralmente doveroso.

5. *La condotta morale dell'imprenditore*

Anche senza arrivare alle iperboli i "normali" costi umani dell'economia di mercato potrebbero far dubitare sulla moralità delle imprese e degli imprenditori, ma è giusto riflettere e ricordare che: «*fare impresa è di per sé un'attività moralmente seria, ma è possibile agire sia in conformità alla morale sia contro la morale*» e altresì che: «*per la propria logica interna e per la spinta morale richiesta, fare impresa richiede una condotta morale; e non sempre, anche se in molti casi, le violazioni di questa logica conducono alla disgrazia personale e al fallimento dell'impresa*» (Novak, 2000).

Effettivamente assai di frequente gli uomini d'affari commettono errori morali in mala fede, e non sempre un simile comportamento sbagliato nuoce all'azienda e alla reputazione dell'imprenditore nei confronti dell'interlocutori, ma sempre blocca la sua emancipazione personale.

Comportarsi immoralmente non è necessario, anzi talvolta in casi di assoluta necessità compiere un atto può essere dovuto ad una mancanza di piena partecipazione della volontà, talvolta invece può essere legato ad una responsabilità morale affievolita o inesistente (e.g., chi ruba del cibo per non morire di fame non fa un atto moralmente riprovevole). Vivere di espedienti moralmente discutibili può anche condurre ad un successo negli affari, forse è possibile farla franca anche per lunghi periodi: tra un'ondata di repressione di tangentopoli e un'altra possono passare decenni, ma il punto essenziale non è retributivo o nemetico. A livello personale il problema è il progetto esistenziale alla base di tale ottenuto successo: è l'autostima profonda a fare la felicità; è l'emancipazione dal male a dare la risposta alla domanda di dignità che il proprio essere impone.

Novak al contrario mette troppo rilievo nel livello sociale dicendo prima o poi è molto probabile che il responsabile e l'impresa vengano colpiti. Il problema del successo del fraudolento e del fallimento del giusto e dell'onesto è un problema ben presente alla letteratura sapienziale almeno dai tempi in cui sono stati scritti i libri di Quolet e di Giobbe. Sul piano del vissuto esistenziale individuale un affidabile sistema nemetico-retributivo può funzionare solo in termini escatologici.

Ma il problema si pone vuoi in termini di etica sociale, vuoi come efficienza transazionale del sistema economico, vuoi come effettività di un ordinamento giuridico. Quindi in termini di governabilità di qualsiasi gruppo sociale. Garantire un *id quod plerunque accidit* di riprovazione morale e, se del caso, di irrogazione di una sanzione giuridica a comportamenti devianti e negativi è uno dei prerequisiti di salda governabilità di qualsiasi gruppo sociale. La certezza o almeno l'elevata probabilità di essere scoperti genera un contesto favorevole ad innescare comportamenti etici, ma non è spinta sufficiente a motivare la ricerca della virtù. La

saldezza morale e la sicurezza sanzionatoria di un contesto sociale evita comportamenti imitativi sul fronte dell'opportunismo e della fraudolenza ed argina il diffondersi di condotte antisociali che, pur sempre presenti, non divengono endemiche. Al contrario la diffusa corruzione dei costumi genera livelli elevati di imprevedibilità dei comportamenti comportando alti costi nel governo di qualsiasi relazione, inefficienze allocative della ricchezza, dissipazione di capitale sociale accumulato da generazioni.

Negli affari, attualmente, molti comportamenti giudicati immorali sono stati vietati dalla legge, la quale regolamenta l'attività imprenditoriale in modo minuzioso. Purtroppo i controlli legali e soprattutto le sanzioni sono assai blandi. Inoltre, molti altri comportamenti non considerati illegali e non contemplati dalla legge, ma giudicati come immorali sono permessi e continuamente posti in essere, anche se ovviamente nella loro attuazione non devono travalicare i confini giudicati moralmente invalicabili. A differenza di Novak chi scrive ha l'impressione che a fronte di un indubbio allargamento ed estensione della giuridicità vi sia una corrispondente riduzione della eticità del comportamento economico. La sanzionabilità giuridica ha avocato all'ordinamento statuale anche la responsabilità etica delle conseguenze da comminarsi ai comportamenti antisociali, deresponsabilizzando i singoli dalla riprovazione morale e dalla ritorsione comportamentale sulle condotte altrui. In definitiva qui si sostiene che anche alla giuridicità si farebbe bene ad applicare un principio di sussidiarietà rispetto alla regolazione etica.

Secondo Novak la reputazione morale dell'impresa è un bene talmente prezioso che l'imprenditore non può permettersi per nessuna ragione di perdere accreditamento. Qui si concorda pienamente, ma si evidenzia come prima della reputazione vi sia la coscienza che se seria e ben formata può, anzi deve, avere la libertà di spirito di sacrificare anche la reputazione di fronte ad un bene superiore. La condotta etica di una coscienza ben formata può anche apparire spregiudicata all'opinione pubblica. Secondariamente la reputazione morale non è perfettamente coincidente con l'immagine pubblica. Una eccessiva attenzione al consenso porta a compromessi che seguono i mutevoli climi dell'opinione pubblica che a volte possono essere l'esatto opposto di una stabilità che fa acquisire una salda reputazione di leadership etica.

Spesso si suggerisce a dirigenti e imprenditori di prendere posizioni molto rigide su atteggiamenti e decisioni assolutamente immorali (e.g. tangenti) affermando ad esempio: «*non importa se qualcun altro tiene determinati comportamenti, ci sono cose che quest'azienda non farà mai. Fatele e sarete licenziati*». Sarebbe forse bene che in Italia si prevedesse sul punto un'espressa deroga all'art. 18 dello Statuto dei lavoratori visto che ormai la giurisprudenza non considera più neanche il furto perpetuato ai

danni dell'azienda una giusta causa per il licenziamento "*in tronco*". Il riferimento è a memoria, ma si riporta ad un dipendente di un supermercato che faceva sempre la spesa senza pagare e per il quale la magistratura, orami da decenni diffusamente ipergarantista nei confronti dei lavoratori, ordinò il reintegro accanto ai colleghi che pagavano regolarmente la loro spesa. La mancanza di sanzioni serie o, peggio, il loro disinnesco da parte di pressioni clientelari, sindacali o giurisprudenziali provoca reazioni che vanno dal fatalismo all'indignazione, ma che traducono quasi sempre in un "*menefreghismo*" etico diffuso.

In luogo di una responsabilizzazione si sta diffondendo una "*insostenibile leggerezza dell'essere*" che porta non solo a tollerare, ma persino a transigere moralmente su atteggiamenti diffusi di antieticità commerciale. Ad esempio: plurifalliti esercitano sotto mentite spoglie in imprese del tutto analoghe a quelle andate a rotoli. Il punto non è solo quello della sanzione giuridica elusa, ma è soprattutto quello della rete di diffusa connivenza commerciale che rende possibili tali abusi.

Grazie a "*mani pulite*", almeno in Italia, il motto del malaffare non è più quello della fine degli anni ottanta: arraffa quello che puoi senza finire in galera. Senza entrare sui vissuti personali dei protagonisti, la cui intimità può svelare profili inaspettati, esempi sul tipo Cirio e Parmalat evidenziano la punta di un iceberg la cui base è non solo una illegittimità diffusa, ma anche una faciloneria morale indotta anche dalla connivenza con società di revisione de enti finanziatori in perenne conflitto di interessi.

Il successo commerciale che va dalle repubbliche marinare fino alla rivoluzione post-industriale si è basato su alti standard morali dell'imprenditore. Per secoli la moralità commerciale e corporativa ha anticipato la normativa nella convinzione che, nel lungo periodo, è un vantaggio competitivo non indifferente essere moralmente affidabili: prima per i sistemi economici e solo dopo per le imprese. A volte comporta dei costi puntualmente elevati, ma riduce drasticamente i costi transazionali dovuti all'opportunismo. Ciascun individuo preferisce infatti fare affari con soci onesti e moralmente affidabili, piuttosto che con soggetti bugiardi, furfanti e moralmente deboli (Novak, 2000).

In un sistema economico eticamente efficiente la moralità non compromette ne impedisce in alcun modo il successo negli affari, ma al contrario un comportamento morale nel lungo periodo offre più probabilità di successo rispetto ad un comportamento immorale. Invece in un sistema economico eticamente inefficiente o addirittura corrotto la moralità implica gravi rinunce trasformando l'impegno necessario ad un ordinaria virtù professionale in eroico sforzo e, a volte, in un vero e proprio martirio imprenditoriale.

I principi morali sono immutabili, ma i giudizi su questi fondati evolvono sotto la spinta del mutare delle circostanze storiche. Secondo Novak la prova si ha osservando i comportamenti del mondo degli affari, che da una generazione all'altra, tendono a conformarsi a standard sempre più alti. Molti comportamenti che nel secolo scorso si compivano senza vergogna, oggi sono guardati dagli uomini d'affari come moralmente inammissibili. In tal senso l'autore risente di un ottimismo molto statunitense. A parere di chi scrive la situazione è assai più variegata e presenta macchie di leopardo in cui vi è stato una sensibile involuzione. Certo la sicurezza sui luoghi di lavoro, il rispetto per i dipendenti diretti, la qualità dell'informazione all'utente finale sono più dettagliate, ma la globalizzazione apre nuovi scenari. Nuove forme di condizionamento si celano sulle mentite innovazioni nella gestione del personale. Solo per fare un esempio: l'empowerment cela sotto la veste della responsabilizzazione dei dipendenti la volontà di trasformare degli impiegati in manager senza riconoscere il relativo inquadramento. Comunque è convinzione diffusa che per mantenere una reputazione dell'attività imprenditoriale intonsa e pulita, sia necessaria una dirigenza sobria e una *leadership* morale.

Inoltre, nel mondo degli affari, come in qualsiasi altro campo a cominciare dalle liste sulla lavagna delle scuole elementari, non esistono solo i buoni, meno buoni e cattivi. Talvolta non solo i malvagi, o meglio chi ha il gusto quasi sadico alla fraudolenza, ma anche i buoni, o meglio chi cerca in qualche modo di esserlo, generano caos, disordine economico e sfiducia. Ma mentre la perturbazione indotta da chi cerca di fare il bene è considerata un errore e viene riassorbita con una certa facilità, ogni atto immorale esercita, infatti, una pressione sulle azioni degli altri, inducendoli a chiudersi, difendersi e a diventare meno efficienti, la fiducia viene meno e si creano zone di razionalità fortemente difensiva che alla fine porta alla guerra di tutti contro tutti. Sotto l'autorità della legge, i rapporti tra uomini possono essere più o meno aperti e onesti, se la fiducia è ben consolidata, la ragione e la volontà sono libere di esprimersi, le persone intraprendenti agiscono in piena libertà e il comportamento buono e retto viene premiato. Internamente a ciascun assetto è quindi possibile riscontrare abusi più o meno gravi, che possono essere repressi e tenuti sotto controllo attraverso una vigilanza più o meno stretta.

La situazione favorevole si realizza quindi nel momento in cui i principi morali vengono interiorizzati dai singoli, in quanto ciascuno diviene guardiano di se stesso e del proprio comportamento. I vertici dotati di principi morali saldi e ben radicati, opereranno quindi internamente all'impresa nel tentativo di creare ambienti morali, ragionevoli e amichevoli per i propri lavoratori. Imbrogliare, rubare, vessare, mentire, assillare, mostrare indifferenza per le ragioni altrui, egoismo ossessivo, sottrarsi

alle proprie responsabilità, mostrare vigliaccheria, esprimere lamentele continue e altre carenze morali, rendono sgradevole o addirittura intollerabile un posto di lavoro.

Gli ambienti tranquilli, esigono la pratica di *virtù domestiche*, *comuni*, ovvero *abitudini semplici* e *ordinarie*, ma possono essere distrutti da vizi banali e meschini. Le strutture virtuose incoraggiano le virtù, ma possono essere vanificate da coloro le cui abitudini sono distruttive. Neppure i migliori sistemi, infatti, riescono a resistere a coloro che attraverso un comportamento sbagliato, introducono al loro interno irrazionalità.

Svolgere attività imprenditoriale è una vocazione moralmente seria, che richiede il possesso e l'interiorizzazione di molteplici virtù, che fortifichino uomini e donne di fronte alle proprie *responsabilità morali*, alle quali non possono sfuggire. Tali responsabilità possono essere ricondotte a due differenti categorie: una formata dalle *responsabilità interne*, e conseguentemente da tutti i requisiti morali necessari al loro coerente adempimento e al raggiungimento del successo negli affari, ovvero dalle virtù necessarie per costruire una attività stabile e duratura; una composta dalle *responsabilità esterne*, e dai principi etici, dalle convinzioni religiose, dalle tradizioni morali, dai principi umanitari e dal rispetto dei diritti umani ad esse legati e riconosciuti come "*etica*" (Novak, 2000).

L'insieme delle responsabilità, interne ed esterne, costituiscono per l'impresa il proprio "*dovere morale primario*", sono però le "*responsabilità interne*" quelle che per prime devono essere soddisfatte in quanto consentono di realizzare gli scopi preposti e raggiungere il successo.

5.1 Le sette responsabilità dell'imprenditore verso l'interno dell'impresa

L'*impresa non è moralmente vuota o neutra*, come invece vorrebbero alcuni sostenitori di un'etica degli affari iper-liberale. Sempre sul fronte del liberalismo Friedman ha elaborato un pensiero molto attraente, includendo un ventaglio abbastanza ampio di *responsabilità morali*, come ad esempio mantenere una competizione aperta e libera, stabilire una adeguata struttura giuridica, evitare l'inganno e la frode e infine, dare prova della correttezza rispettando le regole del gioco (Friedman, 1995, p. 188). Esiste una dimensione etica dell'attività imprenditoriale: un'attività economica rivolta al bene comune dalla quale l'intera collettività trae giovamento in molteplici modi e circostanze, e lo realizza assumendosi delle responsabilità interne puntuali e fondamentali che Novak stigmatizza in sette.

Soddisfare i clienti con beni e servizi realmente validi: sono infatti i clienti, che attraverso l'acquisto dei prodotti, esprimono il verdetto finale nei confronti di un'impresa. L'imprenditore si assume, nei confronti dei propri clienti, un insieme di responsabilità dal contenuto morale, alle quali deve far fronte con l'impegno quotidiano.

Realizzare un ragionevole reddito dai capitali affidati all'impresa dagli investitori: è responsabilità sociale considerata di fondamentale importanza, dalla quale deriva l'affidabilità di un'impresa e l'appetibilità a farne parte. Gli investitori soddisfatti resteranno all'interno dell'impresa e oltre a impiegare nuovi capitali fungeranno da polo attrattivo per nuovi soggetti che apporteranno un'ulteriore disponibilità di capitali.

Creare nuova ricchezza è responsabilità non di poco conto, e chi altro può assumerla se non l'impresa? Se un'impresa non crea nuova ricchezza fa girare a vuoto i propri ingranaggi e si autodistrugge.

Creare nuovi posti di lavoro è una delle grandi responsabilità sociali di oggi, per realizzare la quale il mondo del lavoro si affida all'universo imprenditoriale e ai nuovi protagonisti dell'economia. La creazione di nuovi lavoratori dipendenti passa infatti attraverso la creazione di nuovi datori di lavoro.

Sconfiggere l'invidia favorendo la mobilità verso l'alto e fornendo un fondamento empirico alla convinzione che lavoro duro e talento sono adeguatamente ricompensati, attraverso la generazione di crescita economica mediante attività industriali ed iniziative economiche, che garantisca un possibile miglioramento della propria condizione sociale e di vita. Possibilità che deve avere nel lavoro duro, nella buona volontà, nell'ingegnosità e nel talento, le giuste chiavi di accesso.

Promuovere l'inventiva, l'ingegnosità e in generale "il progresso nelle arti e nelle scienze utili", responsabilità primaria per l'impresa votata al successo. Il fondamento del capitalismo è il *caput*, la *mente* umana, l'*inventiva*, l'*iniziativa*, la *creatività*. L'attività di impresa è incentrata infatti sulla creazione e l'innovazione, obiettivi che devono essere perseguiti attraverso la concessione di incentivi per la scoperta di nuove idee pratiche e per la loro messa al servizio del prossimo. La *creatività* è virtù fondamentale nella vita delle imprese, coloro che sminuiscono e frenano la capacità creativa, violano la loro vocazione, e si danneggiano.

Diversificare gli interessi del paese, è responsabilità che gli imprenditori devono assumersi, essi dovrebbero dare concretezza all'impegno dei lavoratori e spalmare le loro conoscenze pratiche sui diversi settori della vita economica.

Ciascuna di queste sette responsabilità deve essere assunta dalle imprese in modo diffuso in quanto critica per la salute economica e sociale di un paese e della società civile.

5.2 Le sette responsabilità dell'imprenditore verso l'esterno dell'impresa

Senza pretese di esaustività, è interessante esaminare sette ulteriori responsabilità morali, che si differenziano dalle precedenti per la provenienza, queste si creano esternamente all'impresa ma devono essere affrontate internamente.

Stabilire all'interno dell'azienda un senso di comunità e di rispetto per la dignità delle persone, significa costituire internamente all'impresa una cultura che nutra nella loro totalità le proprie virtù. Ciò significa promuovere e favorire il rispetto delle regole, della disciplina, della motivazione, del lavoro di squadra, ecc.

Proteggere il terreno politico della libertà è responsabilità che non sempre può essere assunta dagli imprenditori perché non in tutti i paesi del mondo essi possono operare liberamente. Le attività imprenditoriali sono fragili e possono essere distrutte da *guerre*, da *rivoluzioni*, *tirannia* e *anarchia*. Coloro che operano nel mondo degli affari mostrano però particolare interesse nei confronti di tale responsabilità e tendono a salvaguardare la propria società politica, con l'obiettivo primario di garantirsi la sopravvivenza.

Mostrare rispetto per la legge, è responsabilità oltre che dovere per le imprese in quanto non possono sopravvivere senza l'autorità della legge, i contratti a lungo termine devono infatti la propria conservazione al rispetto della legge. L'impresa dipende fortemente dall'affidabilità, dalla velocità e dall'efficienza dell'operare quotidiano della legge e della sua riconosciuta autorità.

Garantire e perseguire la giustizia sociale è responsabilità cruciale dell'impresa, che essa assume in qualità di istituzione fondamentale della società civile. L'essenza della *giustizia sociale* è quella di guardare con gli occhi della *giustizia* la condizione della società, e favorire la riflessione su ciò che deve essere fatto per migliorarla, stimolando collaborazioni concrete tra individui che conducano alla realizzazione degli obiettivi. La *giustizia sociale* ha quindi due caratteristiche principali, da un lato è un'*abitudine*, una *virtù* che permette il raggiungimento di un fine buono, dall'altro ha un carattere sociale che risalta sia migliorando alcuni aspetti della società, sia organizzando gli altri e collaborandovi per perseguire l'obiettivo comune.

Comunicare spesso con i propri azionisti, pensionati, clienti e dipendenti è responsabilità che l'impresa si assume in qualità di polo attrattivo di molteplici interessi e di un numero crescente di soggetti che deve tenere costantemente informato circa i propri scopi, i propri bisogni, i propri rischi, i pericoli e le opportunità. Nasce così da una comunicazione attenta e incentrata sulla giustizia sociale, la "*coscienza sociale*" degli

imprenditori attraverso la quale cresce in essi la consapevolezza di poter far molto per la collettività.

Contribuire a migliorare il proprio habitat, ovvero la società circostante è responsabilità sociale fondamentale per le imprese, le quali hanno la possibilità adempiendola di divenire punto di riferimento saldo e valido per l'intera società civile. Le imprese devono quindi contribuire al buon andamento di altri enti intermedi che si occupano di ambiente e territorio, di istruzione, di arti, ecc.

Proteggere l'ecologia morale in termini di libertà di coscienza significa che le imprese dovrebbero accollandosi le responsabilità di proteggere il pensiero e la libertà morale delle persone senza discriminazioni di sesso, di etnia, religiose. Ciò non vuol dire supportare un clima di irreligiosità e di materialismo, ma di rispetto della libertà personale attraverso la verità delle parole e dei fatti, adottando se necessario codici di comportamento e codici etici. Strumenti che in alcune grandi imprese hanno ottenuto grande successo e assunto notevole importanza.

L'impresa è quindi, nella sua essenza, un'istituzione morale, soggetta ad una molteplicità di obblighi morali, alcuni legati alle proprie finalità ed ai suoi modi operativi, altri relativi all'impegno morale e religioso dei suoi membri. Coloro che lavorano nell'impresa devono perciò assumersi una serie di responsabilità e di impegni morali ampi e multiformi, di cui gli elenchi di regole sopra riportati sono parte fondamentale.

5.3 I sette segni dell'armonia d'impresa

Gli elementi ritenuti fondamentali per il raggiungimento di un'*armonia* d'impresa che le consente di rendersi attraente agli occhi dei propri *stakeholder* sono sette. Ricondurre però l'*armonia* di impresa solamente a queste sette caratteristiche potrebbe essere un limite, le imprese sono infatti strutture mobili e flessibili, guidate da individui, imprenditori e managers, verso il soddisfacimento dei bisogni di altri individui, clienti, e per questo bisognose di continua attenzione e assestamenti (Novak, 1999).

Il primo dei sette segni è la *Creatività*. Il mondo è stato consegnato agli uomini enormemente ricco, affinché gli uomini con il proprio ingegno e la propria fatica scoprano le ricchezze in esso contenute e le liberino utilizzandole per produrre nuova ricchezza. La ricchezza contenuta nel mondo è quindi solo *potenziale* poiché è stato l'uomo con la sua creatività ad aver scoperto gradualmente nei secoli, ricchezze che per lungo tempo sono rimaste nascoste. L'uomo nel corso dei secoli ha realizzato grazie a *creatività* e *intuizione* numerose invenzioni e scoperte che hanno

permesso lo sviluppo e la crescita del genere umano e lo ha fatto attraverso strutture organizzate, “le imprese”. *L’impresa diviene così strumento fondamentale per la co-creazione del mondo* (Novak, 1999).

Il secondo tratto ritenuto importante è la *libertà*. L’impresa è o dovrebbe essere organizzazione *libera* e *indipendente*, ciò significa che le deve essere e le viene riconosciuta piena e totale libertà di godere dei propri diritti, come ad esempio: libertà di stampa, di parola, di proprietà privata, di attività economica (Novak, 1999).

Altra testimonianza dell’armonia interna di impresa è *la nascita e la mortalità*. Il modello teorico di impresa rispetta perfettamente il “*ciclo di vita della nascita e della morte*”, ciò significa che nel momento in cui viene creata una nuova tecnologia, l’avanzamento tecnologico che la caratterizza, determina la cessazione della precedente attività e il suo rimpiazzo. Le imprese, infatti, essendo un prodotto della libertà umana, crescono e cadono, nascono e muoiono (Novak, 1999).

Il *movente sociale* è un ulteriore tratto fondamentale. Le imprese, non sono individualistiche nelle loro concezioni, ne nelle loro operazioni e neppure nei loro scopi. Il proprio fine sociale va oltre l’individuo e fuori dai confini della nazione per includere tutti i paesi del mondo, in quanto è coinvolgendo gente di tutte le razze, culture e religioni che si apprendono i nuovi metodi per raggiungere la ricchezza.

Ulteriore segno è il *carattere sociale*, l’impresa infatti ha una propria *essenza collettiva*, attraverso la quale opera e raggiunge i propri fini. Weber, è stato il primo a scorgere nell’impresa la *collaborazione collettiva*, che si realizza attraverso la decisione di rischiare insieme, l’unione delle risorse per una comune vocazione presente nell’attività economica. Le imprese, dipendono così dal realizzarsi di un’infrastruttura della vita intellettuale, che rende possibili nuove forme di collaborazione collettiva, ma dipendono altresì da ideali forti, chiari e condivisi, in grado di persistere internamente all’impresa per molto tempo, e che consentono di organizzare migliaia di persone attorno ad un compito comune.

Il sesto tratto è l’*intuito*, ovvero l’inventiva, la capacità di trovare strade migliori e di saperle perseguire. L’intuito riconosciuto elemento fondamentale del *capitale base* d’impresa, ricopre ruoli diversi, ad esempio può essere alla base dell’invenzione, costituire il cuore dell’organizzazione, essere la forza vitale d’ogni strategia innovativa, produttiva e di *marketing*, ecc. L’intuito è la risorsa principale d’impresa, mai bastevole, che permette di cogliere i segnali deboli provenienti dall’esterno e di concretizzarli attraverso l’intuizione comunemente condivisa in soluzioni. La mancanza di intuito viene definita *ottusità*.

Infine l’ultimo segno dell’armonia viene riconosciuto *nella autonomia della scelta*. Un’azienda attraverso il perseguimento del proprio fine e po-

nendo in essere le proprie decisioni può rischiare di non esercitare o di perdere la propria libertà e la possibilità di scegliere in modo libero e autonomo. Tutto ciò fa parte del gioco, le imprese infatti operano in un mondo privo di certezze, e un mancato aggiornamento o una percezione sbagliata possono comportare gravi errori di strategia che possono comportare la rovina di qualsiasi impresa anche della più florida (Novak, 1999).

Insomma, l'impresa non è fine ultimo ma è soltanto un mezzo, uno strumento di manifestazione e perseguimento dei valori e degli scopi dell'uomo (Novak, 1999). A parere di chi scrive l'applicazione dei valori morali nella pragmatica professionale necessita di sforzo e inventiva, ma non deve essere abitualmente in conflitto con una effettività dell'agire imprenditoriale.

CAPITOLO QUARTO

L'ETICA DEI TALENTI

1. *La filosofia dei valori*

L'analisi della filosofia dei valori, chiamata anche assiologia, si spiega nella convinzione che l'azione porta con sé un contenuto materiale e uno simbolico. Quando infatti si compiono delle azioni, si comunicano contemporaneamente anche dei valori, che conducono l'azione a diventare testimonianza, espressione di convinzioni e costumi. L'azione quindi non è esclusivamente il prodotto di una cultura, ma anche artefice della stessa, cioè creatrice dei suoi valori.

Lo studio si articola tra l'origine, lo sviluppo e il concetto contemporaneo dell'assiologia non dimenticando però di accennare alla cultura e impostazione intellettuale dell'epoca che le fa da culla.

1.1 Il termine valore

La radice del termine valore non è completamente chiara, alcuni manuali la riconducono al termine latino post classico "*valor*"[137], connesso a "*valeo*" che significa "ho potenza" e "sto bene"; altri alla radice sanscrita "*bal-a*" o "*val-a*" che significa "*forza*". Altri prendendo spunto dalla radice indoeuropea del termine "*wele*", lo ricollegano al verbo indicante la proprietà fondamentale della sovranità, grossomodo: amministrare. Non molto diverso è il discorso per il concetto greco "*axia*", la cui radice sanscrita, "*ajati*" è presente in verbi che indicano il governo, la guida, e in verbi che indicano la valutazione e l'apprezzamento.

[137] Nella lingua latina i vari concetti di valore erano espressi da vocaboli diversi, ed erano atti ad identificare le componenti strutturali, vuoi di riferimento meramente mercantile *(aestimatio, pretium)*, o algoritmico *(praetium)* vuoi in connotazioni fisiche o morali *(fortitudo)* come pure in quelle di carattere prevalentemente mentale e spirituale *(virtus)*.

Cristiano Ciappei, Debora Ninci. 3.1: Gli aspetti etici del governo imprenditoriale : ETICA DI IMPRESA : considerazioni teoriche ed evidenze cliniche.ISBN-10: 88-8453-430-5 (online), ISBN-10: 88-8453-431-3 (print)

Il valore quindi si costituisce in origine come una sorta di *relazione intenzionale* tra un soggetto e un oggetto. L'oggetto viene percepito a livello psichico, come cosa dotata di valore, e si costituisce all'interno di un atto di valutazione, che consta nell'accettare o nel respingere con connotazione positiva o negativa ciò che viene valutato.

Il valore è comunque fortemente caratterizzato da un aspetto soggettivo, che dipende cioè dall'esistenza di un soggetto che compie un atto di valutazione a partire dalle sue disposizioni emozionali.

Le varie accezioni del termine valore, secondo quanto scritto nel "*Vocabulaire technique et critique de la philosophie*", rappresentano *species* di un unico *genus* e probabilmente sono riconducibili ad una famiglia di significati.

Fin dai tempi più antichi, la parola "*valore*" è stata usata per indicare l'utilità e il prezzo dei beni materiali e altresì la dignità e il merito. L'uso filosofico del termine *valore* inizia quando il suo significato viene generalizzato per indicare qualsiasi oggetto di preferenza o di scelta; ciò accade con i filosofi stoici i quali introdussero il termine nel dominio dell'etica e chiamarono valori gli oggetti delle scelte morali[138].

Nel mondo moderno, si ha con Hobbes una ripresa della nozione di valore, strettamente collegata però al rilancio della nozione soggettiva del bene che Kant ha identificato con il valore in generale. Kant limitava la parola valore a designare il *bene oggettivo*: «*ognuno, chiama bene ciò che apprezza e approva, cioè ciò in cui c'è un valore oggettivo … e … il bene in questo senso è tale per tutti gli esseri ragionevoli*».

Il concetto di valore è divenuto, nel tempo, uno dei concetti fondamentali della filosofia e le discussioni intorno ad esso esauriscono quasi totalmente il campo dei problemi morali. A partire dalla seconda metà dell'800 si realizza, nel campo della teoria dei valori, una divisione tra un concetto *metafisico* o *assolutistico*, che attribuisce al valore uno status metafisico che è completamente indipendente dai rapporti del valore con l'uomo e un concetto *empiristico* o *soggettivistico*, che considera il modo d'essere del valore in stretto rapporto con l'uomo o con le attività o il mondo umano.

Il *relativismo*, nato internamente allo storicismo, si basa sul concetto che «*ogni oggetto, qualunque esso sia, acquista valore quando è investito da un interesse qualsiasi*». I valori e le norme, per questo, nascono e muoiono con l'evolversi e il modificarsi della storia, e non esistono realmente al di fuori o al di sopra di essa.

[138] I filosofi stoici concepivano il bene in senso soggettivo, aspetto che li ha portati a considerare i beni e i loro rapporti gerarchici come oggetti di preferenza o di scelta. Per valore intesero quindi «*ogni contributo ad una vita conforme a ragione*» o come dice Cicerone «*ciò che è conforme alla natura o ciò che è degno di scelta*».

Troeltsch, esponente dello storicismo tedesco, fu il primo a recuperare l'assolutezza del valore nell'ambito dello storicismo ed arrivò ad attribuire al valore due caratteri contrastanti: l'*assolutezza*, che costituirebbe il modo d'essere del valore in se stesso e la *relatività*, cioè il suo modo d'essere nella storia.

Weber vedeva nella storia una lotta continua tra valori diversi offerti alla scelta dell'uomo e non un'incessante creazione di valori ognuno collegato ad un momento fuggevole della stessa. Riconosceva l'importanza della molteplicità dei valori e delle sfere di valore, come Dewey, che attribuisce notevole importanza alla scelta e definisce la filosofia come critica dei valori, che può essere anche considerata una disciplina intelligente delle scelte umane. Frondizi affermava che è difficile istituire e realizzare una critica dei valori, senza tener conto della «connessione tra valore e situazione»[139].

1.2 L'ambito nel quale si origina la filosofia del valore: il neo-criticismo

Il *neo-criticismo* considera la filosofia una riflessione critica sulla scienza e sulle altre forme dell'esperienza umana, diretta a rintracciare nel sapere scientifico le condizioni che ne rendono possibile la validità. Validità che si riferisce alla scienza ammessa dal neo-criticismo e che riguarda il mondo morale ed estetico. Ma il criticismo è contrario all'affermazione del carattere assoluto o metafisico della verità scientifica, sostenuto invece dal positivismo, ostile a ogni tipo di integrazione metafisica del sapere scientifico, che invece è seguita dallo spiritualismo e dall'idealismo. Il criticismo tiene ferma la distinzione kantiana tra validità della scienza (o della morale) e le condizioni di fatto empiriche o psicologiche o soggettive con le quali la scienza e la moralità sono legate. Il "*ritorno a Kant*" è pertanto il ritorno al suo insegnamento fondamentale, e cioè all'esigenza di non ridurre la filosofia a psicologia o a fisiologia o a metafisica o a teologia, ma di restituirla al suo compito di analisi delle *condizioni di validità* del mondo dell'uomo.

Le due massime espressioni del criticismo tedesco sono la Scuola di Marburgo e la Scuola di Baden, le quali hanno in comune l'esigenza kantiana di considerare la validità della conoscenza indipendentemente dalle condizioni soggettive o psicologiche in cui la conoscenza si verifica. La prima risponde a questa esigenza riducendo i processi soggettivi del co-

[139] Frondizi infatti scriveva: «*l'organizzazione economica e giuridica, i costumi, la tradizione, le credenze religiose e molte altre forme di vita trascendono l'etica, contribuiscono a configurare determinati valori che invece sono affermati come esistenti in un modo estraneo alla vita dell'uomo*».

noscere a *metodi oggettivi* che garantiscono la validità della conoscenza. La seconda risponde alla stessa esigenza con una teoria dei "*valori*", considerati indipendenti dai fatti interiori (psichici) che li testimoniano.

La scuola di Marburgo[140] riconosce l'unica realtà nell'*oggettività pensabile* (non nella soggettività pensante come nell'idealismo postkantiano) che è una determinazione particolare dell'oggettività empirica (delle cose naturali).

La scuola di Baden[141], definita anche scuola assiologica (dove con questo termine ci riferiamo all'*assiologia* o *axiologìa* dal greco *áxios*, *degno*, *valido* e *lógos*, *discorso*, *scienza*), sotto l'impulso di Windelband e Rickert, accentuò il motivo dell'autonomia del pensiero nei confronti della natura e della conoscenza dell'anima, fondando la filosofia dei valori.

1.3 Cos'è la filosofia dei valori

La filosofia dei valori è un movimento speculativo di orientamento neokantiano, che considera la filosofia una dottrina dei valori universali, i quali hanno una loro autonomia e una loro assoluta oggettività. Essa ha cercato di eludere ogni metafisica di tipo positivistico e di affermare la necessità ideale di una dimensione assoluta, al di sopra del variare dell'esperienza. Inoltre, spiegando la dottrina dei valori di Kant, del *primato della ragion pratica*, tende verso la considerazione del "*dover essere*" quale unica misura dell'essere.

1.3.1 L'origine della filosofia dei valori

Lotze esponendo il concetto di valore al vertice della logica e della metafisica, preannuncia la filosofia dei valori che viene fondata poi da Windelband e Rickert (scuola di Marburgo e di Baden), i quali hanno im-

[140] Il fondatore di questa scuola fu Cohen il quale parte dall'esperienza scientifica, e affida alla filosofia il compito di ricercare le condizioni logiche immanenti di questa esperienza Egli chiama questa ricerca "*metodo trascendentale della filosofia*". Dalla stessa scuola è uscito Cassirer che nei suoi numerosi studi ha messo in luce l'importanza delle forme espressive (il linguaggio, il mito, la poesia) per la scienza e per la vita dell'uomo. Egli definisce l'uomo un "*animale simbolico*".

[141] È un circolo filosofico fondato da Windelband (primo filosofo a trattare la storia della filosofia per problemi considerando i problemi stessi nel loro sviluppo indipendentemente dall'autore che li poneva), diretto poi da Rickert e con esponenti importanti come Troeltsch (i suoi studi si rivolgono alla ricerca di una compossibilità dell'assolutezza del valore con la relatività dei fatti storici), Bauch e Münsterberg (importanti sono i suoi studi sul lavoro industriale è il fondatore della psico-tecnica).

postazioni simili ma diverse, che consistono nei giudizi di realtà espressi su quel che è o è stato costitutivo delle scienze, e nei giudizi di valore costitutivi della filosofia.

Windelband conformemente alla distinzione che è motivo dominante del suo pensiero, tra ciò che risponde a una necessità ideale o normativa e ciò che risponde a una necessità naturale o di fatto, distingue le scienze in: «*nomotetiche*» che stabiliscono leggi necessitanti e che hanno per oggetto la natura; e «*idiografiche*» che considerano la realtà con carattere individuale e irripetibile. Secondo Windelband, l'originalità della dottrina di Kant sta nell'importanza che essa assegna al rapporto tra la conoscenza e il suo oggetto. Kant ritiene infatti che l'*oggetto* della conoscenza non è una realtà esterna, ma la *regola* intrinseca della conoscenza stessa[142]. Quindi ogni pensiero che pretende di essere una conoscenza contiene un ordinamento delle rappresentazioni, che è la regola alla quale deve confrontarsi il vero pensiero.

Rickert affermò che il valore, il «*dover essere*», "*sollen*", è il fondamento di ogni conoscenza vera e costituisce il modo d'essere del valore. Ritiene inoltre che ciò che fonda la storicità di un oggetto è il suo legame, la sua relazione con un valore. Il suo metodo è quello *storicistico,* che coglie la realtà concreta della civiltà nel suo svolgimento, giudicando e valutando le personalità e gli eventi della storia illuminata attraverso gli eterni valori, appartenenti alla filosofia dei valori. Ciò significa che egli interpreta tutto il mondo della conoscenza e della vita dell'uomo in termini di valore, distinguendo oltre ai valori logici, i valori estetici, etici, religiosi, mistici, erotici e considerando tutti i valori come assoluti universali ed eterni, indipendenti dalle vicende temporali storiche e dalla mutevolezza del giudizio umano. Egli ritiene però che solo i singoli casi, che costituiscono valori spirituali o stanno in relazione con essi, abbiano significato ed importanza storica.

1.3.2 Lo sviluppo e le critiche alla filosofia dei valori

Nella seconda metà dell'Ottocento la discussione sui valori assorbì gran parte delle discussioni metafisiche e morali, nelle quali si cercava di verificare se i valori avessero i caratteri di assolutezza proposti da Rickert.

Questa discussione continua ad essere importante ancora oggi e ha catturato l'attenzione di molti filosofi e studiosi, che hanno lasciato con i

[142] Kant con questa affermazione distrugge la concezione greca *dell'anima come specchio passivo del mondo*, e della verità come la copia o l'immagine di una realtà esterna.

loro scritti utili spunti di riflessione ed osservazione e interessanti stimoli per l'esame dei valori della vita, del lavoro e del ruolo degli individui. Tra loro è possibile ricordare, A. Smith, K. Marx, M. Weber, M. Scheler, F. Meinecke, J. Schumpeter e M. Novak.

Adam Smith

Adam Smith oltre ad essere stato un economista rigoroso, padre dalla teoria economica classica, è stato anche studioso di filosofia morale[143]. Egli come Weber non riesce a separare le considerazioni economiche da quelle strettamente morali e da quelle riguardanti la natura umana. Però della sua idea di uomo sono state date visioni e interpretazioni molto parziali, che sacrificano la sua *filosofia morale*. Il pensiero di Smith infatti troppo spesso si limita a frasi chiave, le quali assumono il ruolo di compendio del suo pensiero, che lo fanno apparire come il portabandiera dell'egoismo, che salvaguarda il solo valore "*del perseguimento dei propri interessi*":

«*Per quanto egoista un uomo possa essere ritenuto, ci sono evidentemente alcuni principi nella sua natura, che lo rendono interessato alla fortuna degli altri, che rendono la loro felicità a lui necessaria, sebbene nessun vantaggio egli tragga dalla stessa eccetto il piacere di contemplarla. Di questo tipo sono la pietà e la compassione, le emozioni che noi proviamo per le miserie altrui, sia quando le vediamo, o le immaginiamo in maniera molto vivida. Il fatto che spesso proviamo dolore per i dolori degli altri, è cosa talmente ovvia da non richiedere alcuna istanza di prova; perciò questo sentimento, così come le altre originali passioni della natura umana, è senza dubbio nel dominio dei virtuosi e dei compassionevoli, quantunque essi provino tale sentimento con la più elevata sensibilità*» (Smith, 1987).

E ancora l'uomo tende ad immedesimarsi nelle sofferenze altrui:

«*Attraverso l'immaginazione ci posizioniamo nella sua situazione, immaginiamo la sopportazione di tutti gli stessi tormenti, entriamo nel suo corpo, e diveniamo, in qualche maniera una sola persona con lui, e perciò ci formiamo qualche idea sulle sue sensazioni, ed anche sentiamo qualcosa che, sebbene più debole in intensità, non è certamente diverso*» (Smith, 1987).

Smith descrive tale sentimento in termini di *solidarietà* con altri valori, ancorati all'interesse personale e all'utilità, quest'ultima connessa alla comunità e quindi per lui una visione limitata al solo *self-interest* risulterebbe parziale. Ritiene che esistano alcune tendenze caratteriali e principi ispiratori, valori che sono intimamente connessi alla natura dell'uomo. L'uomo

[143] È possibile ricordare tra i suoi trattati "*The theory of moral sentiments*", pubblicato in seconda edizione nel 1764; e "*La ricchezza delle nazioni*", pubblicato la prima volta nel 1776.

deve limitarsi ad esaltare le sue componenti naturali, cercando di eliminare ogni ostacolo alla libera espressione dei propri valori, che si adoperano per realizzare il pieno sviluppo umano, morale e materiale. La sua analisi, rivolta alla condotta dell'umanità nel suo complesso, lo conduce ad affermare che esiste una componente imprenditoriale innata in ogni uomo, poiché ognuno ha in sé una naturale tendenza a barattare e a scambiare. Smith sostiene inoltre che il bene di un individuo non può essere in contrasto con il bene di tutti e individua i valori ispiratori del comportamento umano:

- la compassione, la generosità, l'amicizia e la stima reciproca;
- la proprietà, il cui accumulo è chiamato ricchezza;
- la tendenza a barattare, scambiare, commerciare;
- l'abitudine al lavoro, il senso del dovere connesso all'autostima.

Smith ritiene che tali valori siano presenti in *misura* diversa in ogni uomo, ma che siano tutti necessari a creare quell'equilibrio che regola la condotta umana, equilibrio che non è appreso, o realizzato a prezzo di rinunce e sacrifici, ma che scaturisce da tendenze e predisposizioni. Tre gruppi di questi valori sono necessari e associati alla figura e all'attività imprenditoriale: la naturale *tendenza a barattare* e *commerciare*, elementi centrali dell'attitudine umana al mercato; l'*abitudine al lavoro*, attività essenziale per poter essere soddisfatti di sé ed ottenere la propria stima; il *senso della proprietà* e il *desiderio di accrescerla*, che spinge ognuno verso la creazione dell'utile e della ricchezza.

Sottolineò inoltre con chiarezza che la *libera economia* dipende dalla "*cura della virtù*" e dai "*sentimenti morali*" di un popolo libero (Neuhaus, 1994, p. 185).

Nella visione smithiana, quindi, il progetto d'arricchimento fa d'ogni uomo un *imprenditore potenziale*, dove «*ogni individuo è imprenditore di se stesso*», poiché è impegnato nella ricerca di un *utile* e nel raggiungimento di prospettive che gli garantiscono una maggiore *abbondanza*, sia essa *materiale* o *spirituale*.

Karl Marx

I baluardi della dottrina di Marx sono il "*materialismo-storico*" e la "*teoria del valore*". Marx, attraverso il *materialismo-storico*, capovolse il pensiero hegeliano, e si convinse che non si poteva far dipendere la realtà storica dai principi ideali, al contrario occorreva muoversi dalla concreta realtà nella quale l'uomo opera e risalire ai valori dello spirito, alla "*cultura*", alle "*forme ideologiche*" (giuridiche, politiche e religiose) e "*simboliche*", risultato e non origine di una determinata realtà storica (politica, sociale, economica). La cultura e le forme ideologiche e simboliche si

formano attraverso un processo che non si muove più "*dal cielo verso la terra*" ma "*dalla terra verso il cielo*". Marx ripudia così l'idea che «*la realtà, il concreto, sia manifestazione dell'astratto, dello Spirito*» e afferma all'opposto che «*è nella materia che si formano le radici d'ogni manifestazione religiosa, politica, morale e artistica*».

Marx ritiene che se mutano i rapporti economici, mutano le istituzioni giuridiche, politiche e anche i principi ideali, i quali non rappresentano valori validi e permanenti per se stessi, ma sono la dimostrazione teorica della realtà economica. Egli ritiene che la "*realtà economica*" rappresenti fattore determinante della storia, poiché i contrasti che spesso si verificano tra forze di produzione e rapporti sociali si risolvono in forme organizzative sempre più avanzate e affinate.

La vita dell'uomo non si esaurisce nell'attività economica, perché l'uomo è anche moralità e religione, arte e scienza, diritto e politica, ma tali "*sovrastrutture ideologiche*" sono soltanto il riflesso delle strutture economiche, non hanno quindi propria autonomia, ma si sviluppano e modificano con il modificarsi e svilupparsi di tali strutture. La coscienza e la morale sono quindi viste come un "*prodotto sociale*"[144], da Marx, il quale non nega che la coscienza abbia una certa indipendenza, ma ritiene impossibile che essa possa essere definita senza tenere conto della situazione sociale di ciascuno senza cioè tener conto della base economica.

Marx sostiene che principi e valori degli imprenditori e dei capitalisti, in genere, sono un riflesso dei rapporti sociali, e che le forze motrici della storia sono di natura socioeconomica[145]. Apporta inoltre un contributo notevole nello spiegare l'etica del capitalismo ed è il primo a sostenere che la morale, i valori e i principi risentono e sono condizionati dalla realtà in cui ciascuno vive e in modo particolare dal regime d'accumulazione.

Marx ritiene che tutti i capitalisti siano portatori dello stesso quadro di valori. La sua indagine mostra come dall'esame dei valori della classe capitalista e imprenditoriale, costituita da un numero così ampio di uomini, vi sia monotonia nei risultati dell'indagine (assiologica) e un riferimento costante e insostituibile alla *produzione* e al *lavoro*, cioè alle dinamiche economiche in generale.

Nel suggerire un metodo con valenza generale, afferma che per conoscere i valori e la cultura di un determinato ambiente è necessario con-

[144] Per approfondimenti leggere H. Arvon, "*Le marxisme*" 1955, in A. Desideri, "*Storia e storiografia 2*", 1988, p. 643 e ss.).

[145] La teoria Marxista ha un livello d'astrattezza e di determinismo molto elevato, nega l'importanza dei meccanismi e delle specificità della coscienza capitalistica e riduce la stessa ad un semplice output delle dinamiche economiche, riducendo al minimo la possibilità di stabilire in autonomia norme e valori per il singolo.

centrare l'attenzione sui *meccanismi* che regolano la *creazione di valore*. L'idea preminente, influenzata dall'epoca e dall'ambiente, è che vi sia una dipendenza totale dei valori e della cultura dalla fabbrica, anche se riconosce al lavoro, in tutte le sue componenti, un ruolo ben preciso nella definizione e costruzione dei sistemi di senso degli uomini.

Max Weber

L'opera di Max Weber, sociologo tedesco, ha contribuito nel tempo[146] a ravvivare i fondamenti dello storicismo, i quali hanno mantenuto la loro influenza sulla sociologia, sull'etica e in generale su tutte le scienze dello spirito. Riconosce il carattere individuale dell'oggetto (delle scienze storico-sociali), e afferma che l'*individualità* dell'oggetto è il risultato della *scelta individualizzante*, che è all'origine della ricerca e che si svolge isolando l'oggetto da un complesso di altri oggetti sensibili, considerati relativamente *insignificant*i. Ravvisa nel "*valore riconosciuto"* ciò che dà significato all'oggetto e lo individualizza, accetta la tesi di Rickert secondo la quale ciò che costituisce la storicità di un oggetto è la sua relazione con un valore, ma la corregge affermando che il rapporto tra oggetto e valore è posto dal ricercatore (e non si istaura automaticamente come voleva Rickert, una connessione necessaria di un certo oggetto con un certo valore trascendente). Weber introduce i concetti di *relatività dei criteri di scelta* e di *unilateralità dell'indagine*, che delimitano, orientandosi verso un valore o verso l'altro, i campi di ricerca.

Ritiene inoltre che sia compito descrittivo della scienza la considerazione dei *conflitti tra valori* e *tra sfere di valori* a cui la scelta dei fini conduce. Egli, quando affronta il problema dei conflitti tra i valori, non parla *di semplici alternative*, ma di una "*lotta mortale"* senza possibilità di conciliazioni e di compromessi[147].

In questa lotta e inconciliabilità tra valori che si spinge fino alla negazione dei valori tradizionali, s'incontra Nietzsche, il quale al contrario di Weber, oltre a negare tali, cerca di sostituirli con nuovi valori, desunti dall'esaltazione della vita e della potenza. Inoltre Nietzsche polemizza aspramente contro la morale in quanto la ritiene "*imposta con la forza*"

[146] Il tempo successivo a cui si fa riferimento arriva fino ad oggi o se non altro a dopo l'anno 1936, anno in cui avviene la pubblicazione del libro "*la nascita dello storicismo*" di Meinecke. Storico dell'età moderna che realizza un'opera considerata la manifestazione della *filosofia contemporanea*, che sancisce la conclusione dello storicismo tedesco.

[147] Questo conflitto si manifesta soprattutto nel campo dell'etica: come conflitto tra «*l'etica dell'intenzione*» o del «*puro volere*» e «*l'etica delle responsabilità*» che giudica l'azione sulla base delle conseguenze previste come possibili o come probabili.

agli individui, senza che possa esser messa in discussione. Scrive: «*abbiamo bisogno di una critica dei valori morali, di cominciare a porre una buona volta in questione il valore stesso di questi valori*» (Nietzsche, 1997). Nei suoi studi afferma che i pretesi valori trascendenti della morale e la morale stessa non sono altro che la proiezione di tendenze umane[148]. Inoltre vede nel Cristianesimo il simbolo della vita che si mette contro la vita, poiché inibisce gli impulsi primari dell'esistenza e corrompe le sorgenti naturali della gioia e del piacere, con il concetto di peccato. Nietzsche da questi e altri motivi trae la proposta di *inversione* di *trasmutazione dei valori*, proponendo una nuova tavola di valori a misura d'uomo e del suo carattere legato alle cose del mondo.

Weber mette in evidenza durante i suoi studi il ruolo dell'etica religiosa calvinista all'interno della struttura capitalistica moderna. Egli parte dalle premesse dottrinali di Lutero, ma le sviluppa in modo proprio[149]. Fornisce, attraverso i suoi studi sulla riforma e sui principi generali del calvinismo, una serie di elementi molto importanti che aiutano a comprendere la rifondazione morale che investì l'Europa nel XVI secolo, scrive:

«*la riforma significò non l'abolizione del predominio religioso sulla vita, ma la sostituzione di una forma, fino allora dominante, con una nuova. E precisamente la sostituzione ad un dominio comodissimo per lo più appena formale, con una regolamentazione della via, pesante e presa molto sul serio, che prenotava, nella misura più ampia che si possa pensare, in tutte le sfere della vita pubblica e privata. Popoli di fisionomia economica perfettamente moderna, sono sottoposti ancor'oggi al dominio della Chiesa cattolica, che punisce gli eretici, ma è clemente verso i peccatori*», e ancora: «*sta, anzi di fatto che i protestanti tanto come classe dominata come classe dominante hanno dimostrato una speciale tendenza al razionalismo economico, mentre presso i cattolici non [la] si poté osservare. La causa di questa diversa condotta deve essere ricercata dunque nelle qualità spirituali permanenti e non nella situazione contingente delle rispettive confessioni*[150]» (Weber, 1996).

[148] In *Ecce homo* egli esprime un famoso aforisma: «*dove voi vedete le cose ideali, io vedo cose umane, ahi troppo umane*».

[149] Calvino, infatti, sviluppa la dottrina della predestinazione in modo ancora più rigoroso rispetto a Lutero. L'uomo è condannato all'eterna dannazione a causa del peccato originale, ma Dio ha già scelto i propri eletti che si salveranno, l'uomo però non deve perdersi nella disperazione e abbandonarsi alla sorte, ma deve assolvere con sollecitudine la missione terrena affidatagli dal padre, ricercando i segni della predilezione celeste, e acquistando il convincimento di far parte della schiera degli eletti.

[150] Ad esempio Weber sintetizza il distacco del mondo cattolico dal quello protestante nel forte e eccessivo materialismo infatti: «*il protestante preferisce mangiar bene, mentre il cattolico vuol dormire tranquillo*»; ma scrive ancora: «*…su concetti così vaghi, come quello del presunto distacco dal mondo dei cattolici e della presunta mondanità dai protestanti, non c'è da fondare nulla*».

Max Scheler

L'opera di Max Scheler[151] considera l'etica come un'analisi fenomenologica dell'esperienza emotiva che ha lo scopo di mettere in luce gli oggetti specifici dell'esperienza, i valori. Ritiene che i valori, visti come oggetti di tale esperienza, non siano né beni, poiché il bene è la cosa che incorpora un valore; né fini, poiché il fine è il termine di un aspirazione o di una tendenza che può avere o non avere un valore. L'essenza del valore inoltre non può essere modificata in alcun modo dal bene o dal fine, poiché deriva in modo diretto o indiretto dall'esperienza emotiva, che non è la semplice emozione (dolore o piacere), ma è esperienza intenzionale che egli chiama *intuizione emotiva* o *"apriori"*. È il contenuto significativo, l'essenza ideale, costituita dal mondo di valori, che si presenta all'intuizione emotiva come oggettivo con leggi proprie e obiettive, un mondo indipendente dall'atto di apprendimento o conoscenza razionale di beni, cose e valori. Scheler afferma che: «*i valori costituiscono il fondamento aprioristico materiale dell'etica*», e introduce attraverso i suoi studi i concetti di *valori oggettivi* e *valori morali,* riconoscendo alle leggi proprie e obiettive il compito di rappresentare le gerarchie dei valori, le quali sono indipendenti dai valori realizzati o dalle attività che li realizzano. Nella classificazione gerarchica possiamo trovare (procedendo in modo crescente): i valori oggettivi sensibili (piacevole e sgradevole); i valori vitali (della percezione affettivo-vitale); i valori spirituali (estetici, giuridici, filosofici); i valori religiosi (santità)[152]. L'etica di Scheler è un'etica *materiale*, in quanto fondata sui valori, che si contrappone all'etica *formale* di Kant, sostenendo che i valori non sono dati come fini, ma come oggetti assoluti che tutti intuiscono nel loro ordine preferenziale con l'intuizione emotiva. Affermazione questa che spiega perché i valori *morali* non sono stati inseriti da Scheler nella classificazione, perché non hanno un contenuto oggettivo e una materia propria, ma nascono nell'esperienza

[151] Max Scheler fa parte di quella scuola chiamata "*fenomenologia*" che concepisce ed esercita la filosofia come analisi della coscienza nella sua intenzionalità, e che vede in Husserl il suo massimo esponente.

[152] Questa classificazione diviene più chiara se si considera la gerarchia delle modalità del valore (che originano i valori in sé): la prima è il *gradevole* o lo *sgradevole,* sensazioni alle quali corrisponde la funzione del sentire sensibile con i suoi modi del gioire e del soffrire; la seconda è l'insieme dei *valori vitali* che abbraccia tutte le qualità che corrispondono ai modi del sentimento vitale, come salute, malattia, vecchiaia, ecc., e anche il buono e il cattivo in senso di efficienza e abilità; la terza modalità comprende il campo dei *valori spirituali* appresi dal sentire spirituale, come i valori estetici (il bello il brutto), i valori giuridici, i valori della conoscenza pura (approvare disapprovare, stimare e disistimare, simpatizzare ecc.); la quarta e ultima modalità è quella dei *valori religiosi* che si muovono tra il sacro e il profano, e sono i sentimenti di beatitudine, e di disperazione. Queste modalità sono ordinate in modo gerarchico dal più basso al più alto.

emozionale al momento della realizzazione degli altri valori oggettivi. Per questo non vengono considerati da lui valori veri e propri.

Friedrich Meinecke

Gli studi di Meinecke si ricollegano a quelli di Ernst Troeltsch, rappresentante delle storicismo tedesco, che cerca di salvare l'assolutezza dei valori morali, specialmente quelli del Cristianesimo, affermando che le vicende della storia, pur essendo continuamente in rapporto con tali valori, non li risolvono o annullano in sé, ma ne lasciano sussistere la trascendenza o assolutezza[153.] Meinecke considera la ragione umana come eterna e atemporale e quindi adatta a guidare l'uomo nella varietà delle vicende storiche. Il riconoscimento dell'individualità di ogni fenomeno storico ha trasformato la ragione in una forza storica che assume fisionomie diverse in epoche diverse e che conduce a una relativizzazione dei valori. Relativizzazione a cui l'autore intende sottrarsi rifacendosi a Goethe che «*ha concepito il compito individuale e, dal punto di vista umano, relativo, della propria vita come voluto da Dio e perciò assoluto*» e ha insegnato a non perdere «*l'oscura sorgente di forza che deriva dalla fede in valori assoluti e in un'ultima assoluta fonte di ogni vita*».

Joseph A. Schumpeter

Schumpeter si allontanò dai canoni del pensiero economico del suo tempo che tenevano una posizione "*statica*", e si mosse verso una concezione dinamica dell'economia e dei suoi processi di sviluppo (scuola marginalista di Losanna). Nei suoi studi affronta le leggi del cambiamento, rompendo con la convinzione che lo sviluppo segue un processo lineare, né si occupa o preoccupa di delineare una teoria del valore, concentrandosi sulla figura dell'imprenditore, del quale cerca di dare una visione completa e approfondita.

Schumpeter parla di una realtà capitalistica complessa, esaltando da un lato le capacità del sistema capitalistico e dei suoi attori (imprenditori) di rivoluzionare, ribaltare, smuovere codici, canoni e strutture, dall'altro mostrandosi pessimista sulla loro capacità di rigenerarsi e riformularsi. Egli riconosce al capitalismo il merito di aver infuso nella società il razionalismo, forza propulsiva della razionalizzazione della condotta umana. L'uomo ha sviluppato un atteggiamento razionale per necessità econo-

[153] Da questa impostazione si comprende che ogni epoca della storia è in rapporto con i valori assoluti riconducibili a Dio, ma che nessuna epoca esaurisce la vita divina che perciò rimane immutabile e trascendente.

miche ed ha saputo, affidandosi al capitalismo, imbrigliare i sentimenti e le forze preesistenti allo stesso, in condotte razionali, dando risultati notevoli.

Il capitalismo, oltre a sviluppare la scienza razionale, ha sviluppato anche un'arte e uno stile di vita, nel quale si respira una grande libertà sia nel corpo che nella mente, tanta compassione per le sofferenze e prontezza nell'accettare gli oneri, e tanta disponibilità nel tollerare i nemici della classe dominante. Ha formulato numerosi cambiamenti nella legislazione sociale a beneficio delle masse, al fine di alleviare le sofferenze di una miseria crescente, ed ne ha elevato il livello di vita, aumentando il benessere generale.

Dai giudizi di Schumpeter, non deriva necessariamente nessun preciso giudizio di valore, perché tali giudizi a favore del capitalismo hanno poco interesse in quanto l'umanità non è libera di scegliere: i fatti economici e sociali si svolgono per impulso proprio e le situazioni che ne derivano costringono individui e gruppi a comportarsi secondo i propri desideri, non distruggendo la libera scelta, ma forgiando le mentalità che alla scelta presiedono e limitando la rosa delle possibilità tra cui scegliere.

Schumpeter che mostra nei suoi studi[154] un lucido entusiasmo imprenditoriale, si focalizza sullo sviluppo, lo analizza nella sua prontezza e spontaneità, e identifica l'elemento centrale nella capacità imprenditoriale di fare cose nuove nella creatività e nella capacità di concretizzare le idee. Egli sostiene che il ruolo dell'imprenditore è fondamentale all'interno del processo di continua distruzione creatrice che determina l'evoluzione; è la figura chiave nello sviluppo, è il soggetto storico centrale che aiuta a comprendere le dinamiche del cambiamento, è dotato di volontà ed energia superiori al normale ed è artefice del nuovo. L'imprenditore sperimenta strade nuove, si afferma grazie alle sue capacità, alle sue doti personali, attratto più dal potere che dal guadagno[155].

Schumpeter individua quattro tipi d'imprenditore moderno: il *padrone di fabbrica* e il *commerciante*; il *capitano d'industria moderno*; il *direttore nominato per contratto*; il *fondatore*.

[154] Alcuni dei suoi studi più importanti oltre a "*Capitalismo socialismo e democrazia*" sono: "*Teoria dello sviluppo economico*: *ricerca sul profitto, il capitale, il credito, l'interesse e il ciclo economico*" e "*L'imprenditore e la storia dell'impresa*".

[155] Schumpeter ricerca non solo l'intelligenza negli imprenditori, ma anche una forte dose carismatica, virtù che non tutti i bravi imprenditori hanno. Il carisma è la "*capacità di farsi obbedire volentieri*", gli imprenditori, infatti, a volte per farsi seguire o "*obbedire*" devono usare minacce, o sanzioni, o incentivi, e questo non è ovviamente in accordo con la capacità di farsi obbedire volentieri.

Il *padrone di fabbrica* impersona e persegue gli ideali dell'agiatezza, dell'abilità negli affari, del modello di vita borghese. Ha un forte senso della famiglia ed è l'autocrate della sua azienda. Il suo interesse è prevalentemente, egoistico, rivolto alla famiglia, alla quale cerca di non far mancare niente, e alla ditta, verso la quale prova un amore irrazionale. Il suo animo sociale, al contrario, assume un aspetto volontario.

Il *moderno capitano d'industria* è un imprenditore puro (è il presidente, il consigliere d'amministrazione, l'amministratore delegato dell'impresa), che poggia la sua posizione sulla proprietà o sul disporre di maggioranze azionarie. Tale imprenditore si limita ad orientare la direzione generale della politica commerciale, a fare qualcosa di nuovo e a decidere nelle situazioni pericolose. Non rappresenta i propri interessi o quelli della propria famiglia, e se lo fa, la sua viene percepita come un'azione scorretta. Inoltre, mette la ditta in secondo piano rispetto al problema da risolvere, e il suo interesse egoistico non è semplicemente orientato verso il guadagno, ma verso il *potere*, la *prestazione*, la *volontà di vincere*, la *spinta all'azione*.

Il *direttore nominato per contratto* diviene imprenditore attraverso contratto d'assunzione, ed è considerato una figura intermedia, anche se ha e persegue, nell'impresa, un interesse personale rivolto ad ottenere successo e guadagno monetario. Il direttore oltre ad aspirare ad un reddito d'impresa efficiente, si orienta verso l'ideale della buona prestazione professionale, l'approvazione dei colleghi, degli *stakeholder* e dell'opinione pubblica, il prestigio personale ed un guadagno imprenditoriale.

Il *fondatore*, o *proprietario-fondatore* delle imprese di successo ha le caratteristiche di una imprenditorialità piena, perché è capace di impostare strategie innovative, di saper rischiare, di gestire. La sua funzione è quindi idealmente limitata a quella imprenditoriale, ed è indicata da Schumpeter come la tipologia che rappresenta nel modo migliore il ruolo dell'imprenditore.

L'imprenditore è quindi il "*motore primo*" dello sviluppo, perché, «*la risposta creativa dà forma all'intero corso degli eventi successivi, [essa] cambia davvero le situazioni sociali ed economiche [...]*» (Schumpeter, 1967, p. 67).

Michael Novak

Novak è considerato il massimo esperto mondiale nel campo delle relazioni tra pensiero cattolico e istituzioni economiche e culturali del capitalismo. Nei suoi numerosi studi, avversa con vigore quella che per lungo tempo è stata, e per alcuni è ancora, la linea di pensiero del mondo cattolico, che riteneva inconciliabile il capitalismo con la propria dottrina.

Novak si concentra sullo studio e l'evoluzione del pensiero cattolico nello sviluppo dell'umanità e considera basilari, nella vita, nel lavoro e nella realtà capitalistica, i valori etici e umani, ma soprattutto considera fondamentali i valori della morale cristiana.

Afferma altresì che per quanto il capitalismo sia l'era dell'individuo, non è bene che il pensiero si appiattisca su modelli o schemi precostituiti, perché la creatività individuale deve avere libero sfogo sul mercato. Egli sostiene, infatti, che la caratteristica più interessante del capitalismo non risiede nell'individuo, ma nella convergenza di più individui in forme di aggregazione nuove e iniziative creative.

1.3.3 Gli studi contemporanei sul valore

Gli studi contemporanei sul valore hanno messo in luce che "*il valore*" non può né derivarsi esclusivamente da elementi di fatto, né prescindere dalla realtà. Ciò significa che il valore non è semplicemente preferenza o l'oggetto della preferenza, ma è il preferibile, il desiderabile, l'oggetto di un'anticipazione o di un'attesa; non è inoltre un semplice ideale da cui le preferenze o le scelte effettive possano completamente o quasi completamente prescindere, ma è la guida o la norma nelle scelte, il criterio di giudizio. La definizione migliore di valore è quella che lo considera come una possibilità di scelta, cioè come una disciplina intelligente delle scelte, che può portare ad eliminarne alcune, perché irrazionali o dannose e può condurre a privilegiarne altre.

La teoria del valore quindi se intesa come critica dei valori, tende a determinare le "*autentiche*" possibilità di scelta, cioè quelle scelte che divengono universali e permanenti, perché sono sempre riproducibili nelle stesse circostanze.

Nella teoria del valore la qualità che dà valore all'oggetto può essere studiata in sé, in modo indipendente dalla cosa, come un *elemento ideale* chiamato valore, da cui nasce la "*filosofia dei valori*".

L'aspetto appena menzionato si posiziona al centro del dibattito assiologico, nel quale il concetto di *valore* è stato analizzato nel tempo in modo autonomo dall'ontologia e dalla filosofia morale.

Negli studi contemporanei l'etica è intesa come un insieme di discipline filosofiche, che studia ed individua i comportamenti dell'individuo e della società, in rapporto a valori assunti come dominanti ed obbliganti (i valori della vita, della libertà, della famiglia, della solidarietà) e quindi ispiratori di regole. Le fondamentali fonti religiose offrono, ad esempio, regole etiche immanenti e trascendenti, e le *fonti giuridiche*, o i *precetti etici* contenuti nel diritto positivo e dettati da autorità statali o soprana-

zionali, forniti di sanzioni per i non osservanti, e che rappresentano nel loro insieme un nucleo irrinunciabile di regole etiche, che viene definito "*minimo etico*", al disotto del quale non vi è che la condanna (Aa.Vv., 1999, p. 140). Oppure ancora come il complesso di regole extralegali e non codificate prodotte dai diversi livelli sociali, familiari, di gruppo, di cittadinanza o di nazione, che hanno formulato comportamenti individualmente o socialmente adeguati, in parte interpretazione di regole religiose, in parte formatisi su tradizioni e prassi, comunque accolti come comportamenti culturalmente apprezzabili e quindi dovuti socialmente e individualmente.

La pluralità di fonti etiche appena esposta nasconde un altro aspetto problematico, dato sia dalla diversità intrinseca dei valori tutelati, sia da una serie differenziata di metodi, di approcci alla loro tutela, anche quando i valori sono gli stessi. Si hanno così *etiche concorrenti* ed *etiche in conflitto*, che non significa contrasto tra *valori* e *disvalori*, ma tra valori etici situati su piani diversi che consente a volte di tentare una sistemazione gerarchica dei valori stessi, ma che spesso non lascia altra scelta se non quella di prendere atto del conflitto (Aa.Vv., 1999, p. 142).

La teoria moderna dei valori ha quindi rovesciato l'impostazione tradizionale, dove il problema del valore era affrontato all'interno di questioni prettamente morali, o di giusta azione, o sul modo di vita ideale o sulla persona virtuosa, affermando che è il concetto di valore a fornire la base giustificativa delle teorie morali, religiose, giuridiche, politiche. Si tratta quindi di capire cos'è, come si origina, come funziona il valore, prima ancora di diventare *valore oggettivato*.

1.3.4 Le strutture dei valori

Gli studi sui valori umani sono stati moltissimi, e dare una visione completa ed esaustiva è impossibile; è possibile però analizzare i contributi apportati negli ultimi anni alla teoria dei valori. Ogni studioso, tra cui ricordiamo Kahle, Rockeach, Scott, Jaffe e Tobe, formula una definizione propria del concetto di valore, in base alla quale porta avanti un proprio discorso ed elabora le conclusioni. A livello generale questi studi mettono in risalto il legame tra *valori* e *bisogni* dell'uomo; ciò significa che i valori vengono considerati una realizzazione mentale dei bisogni latenti, non solo individuali ma anche sociali e istituzionali.

La prima analisi da affrontare è "*la lista dei valori*" di Rockeach, in secondo luogo sarà presa in esame la formulazione dei "*gruppi di valori*" di Scott, Jaffe e Tobe.

Lista di valori di Rockeach

Rockeach definisce il valore inizialmente come:

«*la convinzione durevole del fatto che uno specifico comportamento o stile di vita sia preferibile ad altri sul piano personale o sociale. Un sistema di valori è un insieme organizzato di convinzioni durevoli relative a comportamenti o stili di vita*» (Rockeach, 1973).

Egli[156] individua due tipi di valori: "*valori terminali*" o "*finali*", che riguardano gli obiettivi o scopi finali dell'individuo, che ognuno si propone di raggiungere, come: *felicità*, *successo*, *uguaglianza*, *saggezza*, *vita comoda*, *vita eccitante*, *un mondo in pace*, *sicurezza familiare*, *armonia interiore* e *rispetto di se*; e "*valori strumentali*", che indicano i comportamenti da adottare per raggiungere i valori terminali, come: *comportarsi onestamente*, *dedizione al lavoro*, *abnegazione*, *sacrificio*, *rinuncia*, *assumersi delle responsabilità*, *ambizione*, *capacità*, *allegria*, *altruismo*, *autocontrollo*.

Afferma che l'uomo acquisisce i propri valori attraverso la cultura[157], per questo, molto spesso i membri di una medesima società hanno gli stessi valori, anche se ognuno attribuirà delle priorità diverse, "*le proprie priorità*". Inoltre il numero dei valori che ciascun individuo assimila e coltiva è limitato, ne vengono riconosciuti diciotto *terminali* e altrettanti *strumentali*.

Rockeack richiama, nell'introdurre il problema, alcune affermazioni assiomatiche:

- il sistema valoriale di una persona è composto da un numero relativamente limitato di valori;

[156] Le sue ricerche sono presentate nell'opera titolata "*the nature of human values*" ossia "*la natura dei valori umani*". Egli realizza una trattazione sistemica dei valori, fotografando atteggiamenti o convinzioni all'interno di unità temporali e geografiche ben precise.

[157] Con *cultura* si intende, non la totalità dei modi di vita di un gruppo sociale, ma il complesso di quei modi che sono riconosciuti *come normativamente validi*, tali cioè da dover essere partecipati da tutti o da alcuni dei suoi membri. La cultura non è quindi solamente un reticolato di mezzi, ma è un complesso di scopi, diverso da gruppo a gruppo. Ciò consente che «ogni cultura si costituisca un proprio sistema di valori, incorporato nel complesso dei modelli di comportamento a cui è attribuita una funzione normativa, poco importa che questi valori siano o no formulati esplicitamente» (D. Bidney "*The concept of value in modern antropology*", nella raccolta "*Anthropology today*" citazione, 1990, p. 682) Questo sistema di valori definisce la struttura della "*personalità*" caratteristica di ogni cultura, cioè un insieme di abiti convenzionali ed entrati a far parte integrante del costume del gruppo. La trasmissione della cultura avviene gradualmente nel tempo, attraverso l'apprendimento, il quale non conduce mai ad un appropriarsi di tutta la cultura del gruppo, ma è la partecipazione ad alcuni suoi tratti e particolari modi di fare le cose e di vivere. Attraverso questa trasmissione la cultura di una comunità si conserva, ma si modifica e trasforma in modo variabile e diverso. Anche Kluckhohn e Kelly affermarono che «*la cultura è un sistema di progetti di vita che viene più o meno modificando la propria configurazione*» è cioè un sistema in movimento.

- gli uomini dispongono tutti degli stessi valori ma attribuiscono loro priorità e livelli diversi;
- i valori sono organizzati in sistemi di valori;
- i valori umani fondano i propri presupposti nell'ambiente culturale, nella società e nelle sue istituzioni, ma anche nella personalità degli individui;
- le conseguenze dei valori umani si manifestano concretamente in quei fenomeni che sono considerati interessanti e degni d'interpretazione.

Sulla base di queste affermazioni elabora la *sua* definizione di valore: «*il convincimento permanente per cui uno stile particolare di vita o finalità dell'esistenza è personalmente o socialmente preferibile ad uno stile di vita opposto o ad un'opposta finalità dell'esistenza*» (Rockeach, 1973).

Egli riconosce e attribuisce ai valori funzione di guida, ritenendoli ispiratori del comportamento più giusto da tenere in determinate circostanze, in quanto:

- inducono ad assumere posizioni particolari nei confronti dei problemi sociali;
- creano i giusti presupposti per operare una scelta in favore di una certa ideologia politica o religiosa;
- consigliano come presentarsi e proporsi agli altri;
- inducono a valutare e giudicare;
- sono determinanti nello studio dei processi comparativi;
- costituiscono forze che influenzano il comportamento degli altri;
- sono modelli che suggeriscono una razionalizzazione delle opinioni e degli atteggiamenti, altrimenti inaccettabili.

Le due liste di valori formulate da Rockeach comprendono:

Diciotto *valori finali*: una *vita comoda* (prospera), una *vita eccitante* (attiva e stimolante), un senso di *compiutezza* (perfezione), un mondo in *pace* (privo di conflitti e guerre), un mondo di *bellezza* (bellezza della natura e delle arti), *eguaglianza* (fratellanza e uguali opportunità), *sicurezza familiare* (poter proteggere le persone amate), *libertà* (libera scelta, libero arbitrio), *felicità* (contentezza), *armonia* interiore (libertà da conflitti interni), *maturità affettiva* (accordo fisico e spirituale), *sicurezza nazionale* (protezione da attacchi stranieri), *piacere* (gioia e spensieratezza), *salvezza dell'anima* (vita eterna), *rispetto di sé* (stima di sé), *prestigio sociale* (ammirazione e rispetto), *sincera amicizia* (intima), *saggezza* (matura consapevolezza della vita).

Diciotto *valori strumentali*, che sostengono che l'uomo può essere: *ambizioso* (che lavora molto e ha delle aspirazioni), di *larghe vedute* (di mente aperta), *capace* (competente, efficiente), *allegro* (gaio e gioioso),

pulito (limpido e cristallino), *coraggioso* (disposto a difendere le proprie convinzioni), *indulgente* (pronto a perdonare gli altri), *altruista* (che si impegna per il benessere degli altri), *onesto* (franco e schietto), *immaginativo* (creativo e fantasioso), *indipendente* (autosufficiente, che ha fiducia in se stesso), *intellettuale* (intelligente e riflessivo), *logico* (razionale e coerente), *affettuoso* (tenero e amorevole), *obbediente* (rispettoso e servizievole), *cortese* (gentile e di belle maniere), *responsabile* (degno di fiducia, su cui si può contare), *autocontrollo* (che sa dominare i propri impulsi, autodisciplinato).

Definisce tali valori "*ragionevolmente universali*", cioè li ritiene utilizzabili, confrontabili e raffrontabili, disparatamente in qualsiasi cultura, per mettere a confronto i cambiamenti che avvengono nel tempo, oppure per confrontare contesti culturali diversi, oppure ancora per estrapolare da un determinato contesto quali siano le graduatorie dei valori, di gruppi sociali interi, confrontandoli con i problemi sociali specifici dell'epoca[158] (come ad esempio il gruppo dei valori della classe imprenditoriale). Inoltre i due sistemi non sono alternativi, ma possono essere successivi l'uno all'altro; infatti, dopo aver formulato le graduatorie di diverse classi sociali, si possono estrapolare numerose informazioni attraverso un confronto trasversale. In questo modo si riesce ad evidenziare le diverse priorità degli individui che appartengono a classi sociali differenti. Oppure si possono confrontare le graduatorie della stessa classe nel tempo, o successivamente al verificarsi di un evento sociale importante, esaminando così le variazioni delle priorità nelle scale valoriali, che portano a mutamenti comportamentali e ideologici dei soggetti e della società intera.

I gruppi di valori di Scott, Jaffe e Tobe

Scott, Jaffe e Tobe sviluppano il concetto di "*classi di valori*" e ne indicano sei fondamentali, ciascuna comprendente un insieme di valori più o meno omogeneo. La loro classificazione è molto innovativa, perché si incentra su un'ottica propria dei "*luoghi di lavoro*".

Il grafico che riassume le loro ricerche può essere realizzato ponendo al centro la "*responsabilità sociale*", composta dai valori centrali che si occupano del *mantenimento della civiltà*, e collocando intorno ad essa altre quattro aree: "*competenza*", "*autosviluppo*", "*capacità di rapportarsi*" e "*continuità*", che rappresentano le diverse direzioni verso le quali gli

[158] Le ricerche di Battistelli e Fabris, mossesi nella stessa direzione di quelle di Rocheak, sono basate sullo stesso metodo. Per approfondimenti leggere Battistelli e Odoardi, (1995), *"Imprenditorialità una ricerca psicosociale"*, Milano, Franco Angeli; e, Fabris, (1989), "*Le otto italie*", Milano, Mondadori.

individui sviluppano i propri valori nel ruolo sociale e lavorativo. Alla base si trova il gruppo "*stile di vita*", quello delle scelte legate al modo di vivere della persona.

Il gruppo di valori della "*responsabilità sociale*" racchiude quei valori che tendono ad essere considerati buoni di per sé, come *tolleranza*, *solidarietà*, *fratellanza*, *pace*, *carità*, *bene comune*; che si riferiscono all'instaurazione o al mantenimento di un quadro di benessere, e fungono da cornice affinché ciascun individuo possa esprimere le proprie potenzialità umane.

Il gruppo "*competenza*" racchiude valori che appartengono al singolo realizzatore e si collegano ad attività e capacità individuali, il cui successo si definisce in termini di competenza, di stato sociale, di potere e posizione. I valori che vi si trovano sono: *competenza*, *abilità*, *impegno*, *"sana" competizione*, *giusta dose di ambizione*.

Il gruppo "*autosviluppo*" incamera i valori legati alla ricerca di una sfida personale, alla creatività e all'autosviluppo. Riguardano l'apprendimento attraverso la *crescita interiore*, l'*aggiornamento*, l'*esperienza* e la *ricerca*. La persona che coltiva questi valori vuole essere coinvolta in progetti e situazioni sempre nuove, stimolanti e significative che amplino le proprie capacità, cerca per questo, esperienze nuove e attività che favoriscano lo sviluppo personale. Il soggetto (imprenditore), a volte, si pone in una competizione aperta e continua con se stesso, che, se non viene regolata da un giusto autocontrollo, può condurlo a sregolatezza e ad oltrepassare ogni limite. Situazione distruttiva per sé, per i suoi colleghi, collaboratori e dipendenti e per l'impresa.

Figura 4.1 – Gruppi di valori di Scott, Jaffe e Tobe

Il gruppo "*capacità di rapportarsi*" racchiude quei valori che appartengono a coloro che sono motivati a sviluppare rapporti interpersonali, che lavorano volentieri a stretto contatto con gli altri, aiutandoli, e che si sentono parte di un gruppo con il quale riescono a condividere pienamente le esperienze. Questi soggetti cercano conferme e definiscono i loro risultati misurandoli in termini di ciò che hanno fatto per sé e con gli altri, cercano il contatto, la comunicazione e la collaborazione nel lavoro. Valori particolarmente importanti nelle organizzazioni produttive odierne, dove saper ragionare in termini di *team* è importante per arrivare a una condivisione delle risorse, alla comune creazione di un sistema di valori e di elementi simbolici (miti ed eroi). Quindi è importante che l'imprenditore faccia propri questi valori di collaborazione e condivisione, ma è altrettanto importante che riesca a trasmetterli ai propri collaboratori e dipendenti.

Il gruppo "*continuità*" include tutti i valori che garantiscono stabilità e qualità durature, ponendosi in contrasto con il gruppo dell'autosviluppo. Gruppo importante, perché l'uomo tende ad accettare i valori del sistema sociale in cui vive non sempre solo attraverso un "*processo razionale*", ma anche per mezzo di un "*processo empatico*" (situazione che non s'incontra solitamente nei valori imprenditoriali). Questi valori permettono all'individuo (imprenditore) di apprezzare la tradizione, mantenere la stabilità e le qualità durature, e di effettuare una scelta razionale di valori e obiettivi.

Infine il gruppo "*lo stile di vita*" comprende i valori legati alla scelta dello stile di vita o alla preferenza per un certo modo d'agire. Questa categoria racchiude i valori relativi allo stile personale, a quei valori che sono legati al modo di lavorare, di vivere, di apparire e di rapportarsi al mondo dell'individuo (imprenditore). Sono i valori più visibili all'esterno e sono anche quelli più instabili e passeggeri, sono i *gusti* e le *preferenze*, le *situazioni mentali* e *fisiche* che cambiano in continuazione, stimolate dalle mutazioni esterne.

Elementi come lo "*stile*" dell'insieme valoriale dell'impresa, che riguarda più la forma che la sostanza, a cui si associa l'*immagine* dell'impresa, i *rapporti interpersonali* interni all'organizzazione, il livello di "*socialità*" che si respira internamente all'impresa (familiarità, affidabilità, simpatia), sono tutti elementi d'elevata importanza in un *gruppo di successo*.

I valori di un gruppo umano, intesi come il complesso delle qualità positive in campo morale, intellettuale, professionale, comportamentale, contribuiscono a definire l'organizzazione e l'identità d'impresa, i cui valori possono essere assimilati a quelli dell'imprenditore, come ad esempio accade nelle piccole imprese, oppure assimilabili ai valori del gruppo di lavoro, come invece accade per le imprese di più grandi dimensioni. Una qualsiasi organizzazione, anche un'impresa, senza valori si risolve in una macchina

banale priva di capacità di sviluppo nel lungo periodo e di capacità competitiva "*sana*". Ciò che distingue tra loro le varie organizzazioni d'impresa è che internamente si sposano visioni e valori diversi, che determinano delle identità ben precise a cui gli individui decidono o meno di appartenere. Questo significa che un soggetto decide di appartenere all'una o all'altra impresa a seconda del sistema di valori e di credenze a cui aderisca.

2. *I valori d'impresa*

L'impresa non deve essere considerata come un semplice "*braccio*", secondario all'azione e alla produzione; c'è infatti un tessuto quanto mai variegato e vivo di uomini, che portano con sé *valori*, *virtù*, *doti personali*, che devono essere rispettate, stimolate, coltivate. Occorre quindi per affrontare una ricerca sui valori raggiungere la "*giusta dimensione mentale*", tenendo sempre l'attenzione puntata agli uomini che compongono l'impresa, che sono anche i portatori dei valori.

2.1 La cultura d'impresa

I valori rappresentano uno degli elementi fondamentali della cultura di un aggregato sociale. Weber ritiene "*il concetto di cultura un concetto di valore*". Schein, degno rappresentante degli "*aziendalisti*", distingue tre componenti della cultura d'impresa: gli "*assunti di base*", le "*espressioni*" e "*creazioni*", e i "*valori*".

La *cultura*, insieme di senso e di valori, contribuisce attraverso queste a rendere significativa l'azione del gruppo impresa. I valori sono la chiave di lettura che apre la porta all'interpretazione dell'ambiente e ai comportamenti degli altri.

L'impresa si configura all'interno di questo contesto, come un sistema sociale composto «*di una pluralità di soggetti individuali interagenti tra loro in una situazione che presenta per lo meno un aspetto fisico o ambientale e la cui relazione con le rispettive situazioni è definita e mediata nei termini di un sistema di simboli culturalmente strutturati e condivisi*» (Parsons, 1951, p. 13).

Nel sistema sociale due sono gli elementi fondamentali: le *relazioni,* che devono essere giustamente *istituzionalizzate*, perché la *stabilità* delle strutture sociali sia concreta; l'*esistenza* di un sistema di *simboli culturali* (*valori*, *norme*, *ruoli* e *risorse*) che devono essere sufficientemente condivisi per poter garantire un minimo di continuità nel sistema.

La cultura del sistema sociale impresa è vista come un insieme di modelli normativi condivisi dai membri del gruppo, i quali si adoperano per stabilire le regole, controllare la condotta e applicare le sanzioni nel caso

che non vi si conformi. La cultura, comunque, anche se costituita dai modelli di comportamento, deve avere un certo grado di compatibilità ed organizzazione, che trovi nel sistema di valori il proprio fondamento.

2.2 L'imprenditore: custode dei valori d'impresa

All'interno di ciascuna impresa, sono individuati dei "*custodi*" o "*modelli*" di valore, che solitamente riconducono alla figura dell'imprenditore, fondatore dell'impresa e quindi colui al quale anche se può sembrare intuitivo, corrisponda nei giudizi di valore e nell'identità culturale e valoriale la sua "*creatura*". «*Il fondatore di un'organizzazione, a un tempo, crea tale gruppo e, a motivo della sua personalità, inizia a delineare la cultura del gruppo*» (Schein, 1983).

Le intenzioni individuali, il modo di definire la situazione immediata, gli assunti e i valori dei fondatori, dei leader o di coloro che entrano a far parte di un nuovo gruppo, diventano patrimonio comune e condiviso che viene trasmesso ogni volta ai nuovi membri.

Il gruppo aziendale si forma per decisione dell'imprenditore, e raccoglie un insieme di persone con uno scopo comune. In un primo periodo, il gruppo sente moltissimo la dipendenza dall'imprenditore, successivamente, grazie a reazioni emotive condivise, si crea il sentimento di gruppo: tutti coloro che condividono delle emozioni si sentono parte di una collettività. In ogni nuova situazione di gruppo il comportamento dei fondatori e dei leader è motivato a livello individuale e riflette i loro assunti e le loro intenzioni; mano a mano che i membri del gruppo iniziano a fare delle cose insieme e a condividere delle esperienze, si viene a creare l'entità gruppo e la sua identità.

La cultura d'impresa quindi non è risultato esclusivo dell'azione imprenditoriale; l'imprenditore infatti non è il creatore dei simboli, dei valori e dei significati anche se il suo ruolo è senza dubbio fondamentale; l'impresa nasce infatti per sua volontà, lui la dirige e a livello spesso inconscio ne detta la maggior parte delle regole non scritte.

3. *I valori dell'imprenditore*

3.1 I momenti imprenditoriali

I valori imprenditoriali sono molteplici, però non emergono in ogni individuo (imprenditore) e in ogni situazione (impresa) allo stesso modo, ma sono posseduti e vissuti in modo diverso da ognuno.

In particolare è possibile individuare due "*momenti imprenditoriali puri*": il primo è il "*momento imprenditoriale moralista*", nel quale il soggetto

si comporta secondo una propria identità valoriale, che però può essere contaminata dall'ambiente culturale o religioso, dalle esperienze personali. In questa posizione l'imprenditore osserva in modo particolare alcuni valori e tiene un condotta ben precisa, stabilita nel rispetto delle "*norme*" (piuttosto che l'origine, la valenza, l'evoluzione dei valori). Il secondo è il "*momento imprenditoriale teoretico*" nel quale il soggetto prova l'esistenza di una *sua propria* teoria di valori. L'imprenditore guarda ai valori con maggiore consapevolezza, ne comprende appieno il ruolo e si impegna attivamente nella loro gestione, cerca di trasmetterli nel proprio lavoro a collaboratori e dipendenti, in modo che facciano parte delle risorse dell'azienda e divengano beni.

L'insieme dei valori dell'imprenditore e dell'organizzazione d'impresa è il frutto di regole e teorie, di comportamenti e riflessioni sulle norme e sulle dinamiche che li originano e indirizzano; ecco perché essi devono essere trasmessi dal loro "*custode*" a tutti i membri dell'impresa, che devono recepirli e condividerli.

3.2 I valori dell'impresa e dell'imprenditore

I valori degli uomini che operano in azienda influenzano senza dubbio la vita e il successo della stessa. Questi valori, che si basano su ciò che l'impresa rappresenta e su ciò a cui serve, determinano le caratteristiche del rapporto che i singoli instaurano con la stessa, definiscono cioè le aspettative per il soddisfacimento dei bisogni.

Inoltre il rapporto dei singoli con l'azienda influenza l'operare di ciascuno, degli altri e i risultati della gestione. Ciò significa che l'imprenditore assume un rilievo fondamentale, in quanto massimo responsabile e propulsore dell'intera vita produttiva, che assurge all'interno dell'universo valoriale dell'impresa, a simbolo di valori, di convinzioni, che traboccano dalla sfera individuale per unirsi in modi diversi alla cultura e ai valori d'impresa.

I valori d'impresa, che si riconoscono ed esplicitano al loro interno, sono frequentemente innestati nella cultura e nell'organizzazione dagli attori chiave che si susseguono e che si identificano con la loro concezione d'impresa e la loro ragion d'essere. Per identificare i reali valori d'impresa, sarà quindi necessario domandare ai suoi attori chiave cosa è stata l'impresa per loro, a condizione che le risposte siano ispirate alle scelte e ai fatti, rivelatori della mentalità, della cultura e dei valori concretamente professati.

I valori dell'imprenditore sono quindi implicati nell'immagine aziendale, in quanto i suoi contenuti sono costituiti dai valori d'impresa percepiti.

Tra i valori d'impresa emergono: *fiducia*, *collaborazione costruttiva*, *dialogo*, *convergenze di interessi*, *responsabilizzazione reciproca nei ruoli trasparenza dell'informativa*. All'opposto tra i disvalori si elevano: *rapporti di forza*, *opacità informativa*, *contrapposizioni frontali ed esasperate di interessi immediati*, *confusioni di ruoli con le inevitabili deresponsabilizzazioni, diffidenza*. Spirito iscrive tra i valori basilari di un imprenditore: *fiducia*, *credibilità*, *competenza professionale* e li indica come valori che incontrano un crescente peso economico, perché gli stakeholders ricercano fiducia, credibilità e competenza professionale nell'impresa non affidandosi casualmente a prodotti che non gli garantiscono tali qualità (Spirito, 1999, p. 11).

Questi valori concorrono a definire identità e immagine d'impresa, forte e unitaria se pienamente accettati e condivisi, oppure debole e frammentata, se confusi e contraddittori o in antitesi con una corretta concezione istituzionale d'impresa. *Valori* e *cultura* d'impresa da un lato, e *immagine* aziendale dall'altro, sono quindi variabili strettamente collegate, e il *management* che intenda porre mano alla costruzione di una cultura forte, fatta di valori condivisi da tutti i collaboratori, non può trascurarne alcuna.

Nello studio dei valori d'impresa e dell'imprenditore è difficile esplicitare quelli che caratterizzano il modo di operare dei soggetti, prescindendo da quelli che risultano dall'analisi del comportamento osservato in un periodo preciso e delineato, oppure da quelli che si ricavano da enunciazioni e buoni propositi formali e teorici. I motivi sono diversi; ad esempio, lo stesso soggetto può ispirarsi a molteplici e contrastanti valori (dualismo o pluralismo di valori); le premesse di valore responsabili dei comportamenti sono mascherate da atteggiamenti di tipo tattico (mimetizzazione dei valori); una data condotta può trovare la sua genesi in un solo valore o in una molteplicità di valori; non sempre sono definiti e noti i modi di dare attuazione a idee guida prestabilite; il soggetto infine può sentirsi spinto a soddisfare i valori di altri soggetti, che hanno interesse a veder gestita l'impresa in una data maniera (responsabilità verso determinati soggetti).

Le idee guida degli imprenditori, inoltre, non sono determinate solo dai valori, ma sono influenzate anche dalle dimensioni aziendali, dalla natura pubblica o privata dell'azienda, dalla capacità e attitudine di equilibrare e contemperare i valori in contesti diversi, dal grado di adesione e partecipazione alla formulazione delle linee guida, e da molti altri fattori ancora.

3.2.1 Una precisazione

Gli studi sulla teoria del valore di Rockeach hanno condotto alla distinzione tra "*valori strumentali*" e "*valori finali*". Può essere interessante

elaborare la stessa distinzione all'interno dell'azienda, ordinando i *valori imprenditoriali* nei due gruppi, inserendo tra i "*valori strumentali*", quelli puramente casuali, operativi e funzionali alla realizzazione e concretizzazione dei "*valori finali*", diretti al raggiungimento di uno scopo che rappresenta una diretta espressione di un valore finale[159].

Distinzione analoga viene elaborata da Vergara, che scinde i "*valori primari*" o di "*fondo*", cioè quelli che sono inerenti al ruolo e alla funzione imprenditoriale, dai "*valori secondari*" o "*strumentali*", che discendono dai primari e coniugano i contenuti con le esigenze gestionali (Aa. Vv., 1986, p.91). I secondi hanno una stretta attinenza con la realtà operativa aziendale e possono assimilarsi a modelli o strumenti d'attuazione dei primari. I primari sono quindi il frutto dell'interpretazione *passiva* dell'impresa e del ruolo imprenditoriale; i secondari sono, al contrario, l'interpretazione *attiva*, *operativa*. La conseguenza di questa distinzione è che purtroppo determinati principi imprenditoriali rimangono in una posizione ambigua, perché non è possibile inserirli né tra i primi né tra i secondi, come ad esempio la responsabilizzazione del personale, il coinvolgimento delle politiche aziendali, l'innovazione, l'adeguamento alle esigenze dei clienti, la piena circolazione delle informazioni[160].

Vi è inoltre un'altra distinzione da menzionare, che si riferisce all'imprenditore, in quanto capo di un'organizzazione che per vivere ha bisogno di norme, e che scinde i "*valori dell'imprenditore*" dai "*valori della sua impresa*". Tale distinzione è necessaria perché se da un lato l'imprenditore, nelle sue azioni, si ispira a "*convinzioni assiologiche*", dall'altro l'impresa, in qualità di sistema sociale, elabora e si muove in relazione ad "*un insieme organizzato di convinzioni durevoli relative a comportamenti o stili di vita*". Una siffatta classificazione è interessante perché i valori imprenditoriali ed i valori d'impresa spesso non coincidono. E mentre per i piccoli imprenditori, l'impresa spesso si configura come un'estensione della personalità degli stessi, e in tal caso il raccordo tra valori imprenditoriali e valori d'impresa è diretto; per gli imprenditori a capo di grosse

[159] Volendo fare alcuni esempi è possibile attribuire un ruolo di valore strumentale al valore che scaturisce dalla seguente situazione: «il cliente deve essere soddisfatto nel migliore dei modi attraverso un prodotto che risponda appieno alle sue esigenze, compatibilmente con le curve di costo aziendali», esso inoltre rappresenta un valore aziendale perché ne esce l'attenzione verso il prossimo, desiderio di soddisfare la propria clientela, l'autorealizzazione nel soddisfacimento delle aspirazioni altrui, ecc.

[160] Ad esempio, se "*la piena soddisfazione del cliente*" viene assunta come valore finale, l'impresa non rinuncerà all'impiego delle risorse per la ricerca e lo sviluppo, per il monitoraggio delle preferenze dei propri clienti. Se essa invece viene assunta come valore strumentale, allora l'impresa non esiterà ad abbandonare il settore qualora altre modalità d'impiego di capitale si mostrino più remunerative, e se ciò corrispondesse ad un aumento significativo della redditività.

imprese e per gli amministratori in genere, il raccordo tra valori personali e aziendali è meno lineare. Questo perché mentre il piccolo imprenditore è anche il fondatore dell'impresa che guarda ad essa come ad una propria creazione, a cui infondere i propri valori e convinzioni, il grande imprenditore si coordina e convive anche con altri interessi, variamente collegati all'impresa, che possono assumere un peso molto rilevante, influenzando il pensiero e l'azione, quasi fino a far sìche le convinzioni di fondo dell'impresa siano frutto di un processo complicato e conflittuale.

L'imprenditore non è quindi l'unico artefice del clima assiologico interno dell'impresa, anche se rappresenta certamente una voce autorevole; può verificarsi infatti un *gap* tra i valori espressi dall'imprenditore nel suo ruolo (valori dell'impresa) e i valori del singolo imprenditore.

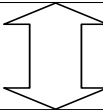
Quanto detto può essere riassunto in una tabella che analizza i valori finali e strumentali, sia in relazione ai valori imprenditoriali, sia a quelli d'impresa in quanto entità autonoma.

	Valori strumentali	Valori finali
Valori imprenditoriali	Sono i valori che permettono all'imprenditore di affrontare le dinamiche contingenti in maniera proficua (dal punto di vista dei valori finali)	Il sistema di valori personali del soggetto - chiave dell'impresa. Sono i valori che ne connotano la natura e l'identità
		⇕
Valori d'impresa	Sono i valori che permettono all'impresa di affrontare le dinamiche contingenti in maniera proficua (dal punto di vista dei valori finali)	Sono i valori che delineano l'identità dell'impresa: tendono ad essere stabili nel tempo

Figura 4.2 – Le strutture valoriali dell'imprenditore e dell'impresa

È interessante esaminare le relazioni che si formano tra i valori finali dell'imprenditore e dell'impresa, che contribuiscono a delineare l'identità del soggetto a cui si riferiscono, cioè imprenditore e impresa. Se l'impresa è un'estensione della personalità dell'imprenditore, i valori della prima saranno simili e coincidenti in gran parte, con quelli del secondo, ma se l'impresa non è un'estensione della personalità dell'imprenditore, ma è un'entità che soddisfa le attese dell'ambiente e dei portatori di interessi, si verificherà allora una discrepanza tra l'identità valoriale dell'impresa e dell'imprenditore.

La distinzione tra valori imprenditoriali finali e strumentali permette di esaminare la sfera assiologica dell'imprenditore e i suoi comportamenti. I valori finali, infatti, contribuiscono a definire l'identità dell'imprenditore o dell'impresa, in misura maggiore dei valori strumentali.

Molti autori ritengono che la poca chiarezza dei valori finali dell'impresa è causa di numerose crisi aziendali. D'Egidio afferma che se da un lato è relativamente facile per l'imprenditore definire delle regole e delle prassi interne all'impresa, più difficile è far acquisire ad un'organizzazione i valori profondi che sottendono a tali prassi e regole.

3.3 Il raccordo tra valori personali e aziendali

All'interno dell'impresa il legame e il raccordo tra i valori del singolo e quelli dell'impresa è fondamentale per lo sviluppo e la crescita aziendale: «*affinché la visione venga veramente condivisa è irrinunciabile la loro (si riferisce ai diversi concetti di valori) progressiva convergenza ed infine sovrapposizione. La maggiore possibile*» (D'Egidio, 1999, p. 91).

Con lo scopo di porre a confronto i valori del singolo con quelli dell'impresa, si costruisce una matrice dove vengono inserite da un lato (ascisse) sia le imprese con una forte e ben definita cultura aziendale sia quelle prive di forti riferimenti culturali e valoriali; e dall'altro (ordinate) le imprese che *valorizzano* la cultura dei singoli e che la *limitano*; le quattro situazioni tipo che si delineano sono:

- impresa guidata dai valori; nel cui interno si distinguono due esiti, a seconda che vi sia compatibilità o meno tra valori e cultura dei singoli, e valori e cultura d'impresa. Nel caso vi sia compatibilità, si raggiunge la situazione capace di generare motivazione, chiamata da D'Egidio "*cultura del noi*"; se ciò non avviene siamo in presenza di un contrasto più o meno latente generato da culture e valori diversi, espressi da singoli e gruppi.
- Impresa anarchica; nella quale non è presente una cultura aziendale forte, e per sopperire a questa mancanza, l'impresa lascia ampio spazio creativo al suo personale, che però non ha coordinazione. In essa non si sviluppa un credo aziendale ben definito.
- Impresa collegio; in cui prevale una visione strumentale del proprio lavoro; il personale inoltre ha la (sola) possibilità di apprendere la cultura dell'ambiente di lavoro.
- Ufficio pubblico; questo ambiente trasmette frustrazione, il personale ha una scarsa motivazione, poiché sebbene non ci sia una cultura aziendale forte, egli non riesce ad esprimere i propri valori e la propria cultura.

Come si può intuire la situazione ottimale è quella che ravvisa una certa compatibilità tra i valori espressi dall'impresa e quelli espressi dal singolo. Tale convergenza genera motivazione nel singolo, il quale riconosce una duplice valenza al proprio lavoro, e lo ritiene da un lato uno strumento per il proprio sostentamento economico; dall'altro una manifestazione ed affermazione dei propri valori.

<table>
<tr><td></td><td colspan="2">Presenza di cultura aziendale ben definita</td><td>Non presenza di cultura aziendale ben definita</td></tr>
<tr><td>Possibilità di esprimere i propri valori e la propria cultura, internamente all'impresa</td><td>COMPRESENZA di CULTURE</td><td><u>Compatibilità</u>:tra i valori del singolo e quelli dell'impresa:
impresa guidata dai valori, motivazione (<u>Situazione ottimale)</u>

<u>Nessuna compatibilità</u>: contro culture e contro valori espressi dai singoli o da nuclei di più persone.

Impresa guidata dai valori</td><td><u>Anarchia:</u> L'impresa garantisce la massima libertà nell'espressione dei propri valori: mancano delle linee di raccordo tra singoli ed impresa.

Impresa anarchica</td></tr>
<tr><td>Nessuna possibilità di esprimere i propri valori e la propria cultura, internamente all'impresa</td><td colspan="2"><u>Situazione potenzialmente frustrante</u>: gli individui non si sentono realizzati nello svolgimento del proprio lavoro, che è visto come strumento nelle mani dell'impresa: scarsa motivazione.

Impresa Collegio</td><td>Burocrazia degli uffici pubblici. L'atmosfera trasmette apatia, disinteresse: l'impresa non esprime una propria cultura, ma contestualmente impedisce agli altri di esprimere la propria: scarsa motivazione o per meglio dire, frustrazione.

Ufficio Pubblico</td></tr>
</table>

Figura 4.3 – Convergenza e divergenza di valori

La situazione peggiore è invece quella dell'impresa burocratica (Ufficio Pubblico), dove non solo l'impresa non ha una propria cultura, ma i valori e la cultura del singolo vengono da questa soffocati impedendo loro di esprimersi. L'individuo in questo caso percepirà il proprio lavoro solo e soltanto come strumento per l'ottenimento di benefici economici, provocando una scarsa partecipazione e una scarsa motivazione.

4. *I valori imprenditoriali: un inquadramento teorico*

Gli studi e gli scritti sui valori imprenditoriali, pur non essendo del tutto assenti, non sono riusciti a formulare un sistema e una struttura

univoca. La causa principale è riconducibile alla posizione ambigua nella quale si trovano, lambiti e accarezzati da molteplici discipline[161].

Per ottenere un esame completo dei valori imprenditoriali, occorre analizzare i più significativi filoni di studio di carattere aziendale, che evocano tale problematica: *istituzionalista-aziendale*; dell'*etica d'impresa* (*Business Ethics*); della *strategia sociale*; dell'*innovazione imprenditoriale*; delle *imprese eccellenti* e degli *stili di leadership*[162].

4.1 Il filone istituzionalista-aziendale

Il *filone istituzionalista-aziendale* si occupa delle problematiche connesse al finalismo dell'impresa e ai rapporti tra i portatori d'interessi, in relazione all'esercizio del potere di governo e influenza della stessa. Il "*punto di osservazione*", che viene adottato in questo studio, è "*la posizione del management*", permettendo agli aziendalisti di: a) dotarsi di strumenti capaci di dare una visione d'insieme della realtà aziendale nelle sue diverse "*aree funzionali*" (finanza, marketing, produzione, organizzazione); b) concepire il ruolo del management, sia esso costituito da capi proprietari e/o capi non proprietari, che si esplica nell'esercizio del potere di governo; c) identificare il fine dell'impresa con la realizzazione della ragion d'essere dell'impresa, cioè con il perseguimento di un interesse sovraordinato; d) vedere nello scopo di lucro dell'impresa un fine-mezzo essenziale per realizzare la ragione d'essere aziendale. I valori imprenditoriali evocati e proposti dagli aziendalisti sono l'impresa stessa, il cui perseguimento determina la nascita, lo sviluppo e l'affermarsi dell'impresa, il cui equilibrio è determinato dall'attività politica dell'imprenditore. L'impresa resta però, nell'ottica imprenditoriale, un istituto relativamente autonomo, rispetto ai gruppi che ne influenzano la gestione, fatto per durare, economico e capace di contemperare interessi diversi. Perseguire e ricercare tali valori significa allora, perseguire la funzionalità duratura dell'impresa, con le conseguenze che essa comporta.

[161] Le molteplici discipline sono: l'*economia*, la *sociologia*, la *psicologia*; la *dottrina religiosa*, e le altre *dottrine sociali e politiche*; le quali influenzano e definiscono valori propri. Gli studiosi delle diverse discipline analizzano, ognuno, in modo proprio e diverso i valori dell'imprenditore e dell'impresa. Gli economisti ad esempio concentrano la loro attenzione sul comportamento imprenditoriale, i sociologi e psicologi invece si soffermano sulla struttura valoriale dei gruppi interni all'organizzazione.

[162] Quest'ultima disciplina ha avuto negli ultimi anni un successo straordinario. Per approfondimenti leggere: Bernard, "*Leadership, psicologia e comportamento organizzativo*", 1975; Hickman, "*Mente da manager, spirito da leader*", 1991; Bennis, "*The artform of leadership*", 1993; Cavalli, "*Carisma: la qualità straordinaria del leader*", 1995.

Tale filone esamina la realtà aziendale, partendo da alcune premesse su cui sviluppa la propria analisi, tra le quali i valori imprenditoriali e la cultura d'impresa, se inerenti ai suoi fini. Ciò perché le motivazioni personali dell'imprenditore passano in secondo piano rispetto all'istituto impresa, che vive di alcuni assiomi, come: a) la soddisfazione dell'assetto proprietario; b) la creazione di ricchezza; c) il contemperamento tra interessi contrastanti; d) il coordinamento tra persone con funzioni diverse; e) l'autosufficienza e l'autonomia d'impresa (Vallini, 1990, pp. 145-146; e Amodeo, 1992, p. 33).

In questo filone l'imprenditore viene osservato nel suo ruolo istituzionale, che appiattisce la sua dimensione personale e umana, e gli costruisce addosso un vestito stereotipato ed omologato a necessità immanenti dell'impresa.

La meta ultima della gestione aziendale è il *successo*, che assume il ruolo di valore cardine della scelta imprenditoriale e d'impresa.

Il successo però prevede tre direttrici, che devono essere tutte e tre perseguite altrimenti il successo non può essere duraturo. Le tre direttrici sono:

- Successo *competitivo*; inerente al mercato e all'affermazione del prodotto;
- Successo *sociale*; giustamente contemperato a tutti gli interessi che gravitano intorno all'impresa;
- Successo *economico*; inteso come raggiungimento di un utile netto e redditività.

Ovviamente l'imprenditore può orientarsi in misura maggiore su una sola di esse, ma non deve mai perdere di vista le altre. Ciò porta a considerare che redditività, competitività e socialità sono funzionalmente legate tra loro.

Il merito di questo filone di studi è quello di aver evidenziato l'ampia portata del concetto di successo nell'attività d'impresa e dell'imprenditore. Un successo quest'ultimo che si ispira alla salvaguardia di tutti gli interessi che gravitano intorno, e che risiede sicuramente in una molteplicità di valori da scindere in *strumentali* o *finali*, a seconda delle convinzioni personali del soggetto.

Lo schema riportato di seguito collega i gruppi di valori, su cui ruota questo filone alle scelte di successo.

I dati inseriti in tale tabella si rifanno in parte ai risultati ottenuti da una ricerca, svolta alcuni anni fa dalla Fondazione Giovanni Agnelli, allo scopo di individuare un quadro di fattori, che concorrono a determinare il successo dell'individuo e che mostra e permette di ricostruire gli orientamenti di valore caratterizzanti il mondo imprenditoriale e non solo.

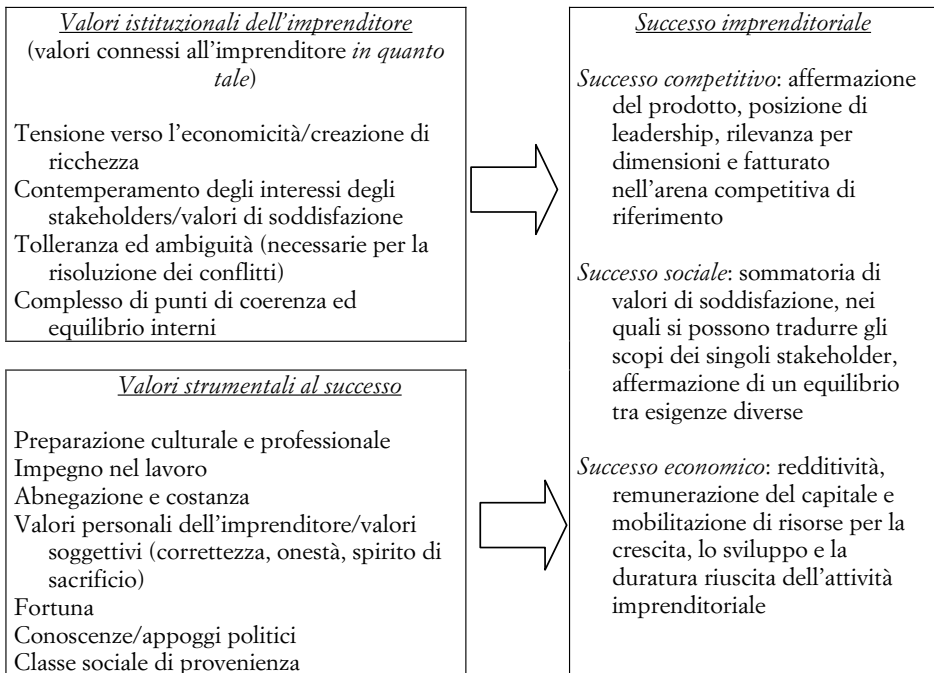



Figura 4.4 – I valori guida del successo imprenditoriale

Gli elementi su cui poggia il successo sono *valori*, *doti*, *pratiche individuali* o *rendite dovute alla posizione*. La ricerca ha permesso altresì di capire l'importanza attribuita a ciascuno di essi, l'insieme delle persone interpellate infatti ha dato un ordine gerarchico ben preciso ad alcune voci, collocando al primo posto la *preparazione culturale e professionale*, al secondo il *lavorare con impegno*, al terzo posto, i gruppi dirigenziali hanno inserito, la *conoscenza delle persone che contano*, che diviene quarto se si fa esclusivo riferimento al parere dei dirigenti industriali. Nella quarta posizione la classe totale dei dirigenti ha inserito l'*intelligenza*, che si antepone nella terza secondo i dirigenti industriali. Vengono poi rispettivamente la *fortuna*, l'*appoggio politico*, riconducibile anche alla conoscenza delle persone che contano, la *spregiudicatezza*, il *denaro* e l'*elevata classe di appartenenza*[163].

[163] Per approfondimenti leggere: Bovone, "*Storie di vita composita*", Milano, Franco Angeli, 1984; Cesareo, "*Senso e non senso del lavoro*", Milano, Franco Angeli, 1985; Aa.Vv. "S*tudi di sociologia*", n°2, XXVI, 1988, interamente dedicato a ricerche sul lavoro.

4.2 Gli studi sui valori etici d'impresa

Gli studi di "*etica d'impresa*" si sono sviluppati negli Stati Uniti, dove l'insegnamento della "*Business Ethics*" si è diffuso nelle scuole di management, allo scopo di sensibilizzare i dirigenti alla dimensione etica e morale delle decisioni, soprattutto di quelle problematiche dove non è chiaramente individuabile cosa sia bene e cosa sia male. Questa corrente di studi, presente anche in Italia, si è sviluppata come dibattito sul ruolo sociale e sul compito dell'etica nella gestione dell'impresa. Funzione molto importante nel dibattito etico è ed è stato svolto dalle organizzazioni formali, che hanno posto l'etica al centro dei loro interessi e che riuniscono imprese e singoli imprenditori[164].

I valori costanti che tali studi fanno emergere sono: la *vita* e il *benessere* d'ogni singolo uomo, l'*onestà*, la *lealtà* e la *giustizia*. Coda afferma:

«*Quando io parlo di etica degli affari intendo fare riferimento a delle valutazioni, a dei giudizi che si richiamano ai principi di giustizia, di onestà, di verità, di rispetto della dignità di ogni singola persona e che possono o dovrebbero trovare applicazione in tutti i campi dell'attività umana e quindi anche nel campo dell'attività economica*» (Coda, 1989, p. 101).

Non deve essere però dimenticato che l'applicazione dei principi etici generali sopra esposti, nella vita concreta delle imprese, spesso si presenta incerta. I soggetti chiamati a decidere, a causa della molteplicità degli interessi coinvolti o dei ruoli ricoperti nella società, devono procedere nel rispetto dei doveri morali che hanno nei confronti di una pluralità di persone e della collettività con attese dissimili e in conflitto tra loro. Nella soluzione di tale problema, si rendono necessarie analisi chiare e approfondite, al fine di definire correttamente i confini dei problemi da risolvere e le metodologie che aiutino a ricercare soluzioni corrette.

Da qualche tempo le imprese hanno iniziato ad avvertire la necessità di adottare un "*protocollo etico*" interno, talvolta formale tal'altra informale, attraverso la redazione di uno "*Statuto etico*", nel quale sono fissate le "*linee guida*" o i "*principi della forza morale*" a cui l'impresa e il personale intendono attenersi in casi eticamente dubbi, come: *spionaggio*, *ecologia*, *relazioni industriali*, *relazioni con clienti e fornitori*, *trasparenza contabile*, *politica del personale*. Talvolta le imprese redigono "*codici di condotta*" o formulano documenti di "*politiche aziendali*".

[164] Tra le organizzazioni in Italia si ricorda l'ISVI, Istituto per i Valori d'Impresa, che è un consorzio senza fini di lucro; e l'EBEN in Europa, European Business Ethics Network, anch'essa organizzazione senza scopi di lucro supportata da alcune delle maggiori compagnie europee.

Gli studi di etica d'impresa non riguardano solo il *management*, ma coinvolgono tutti i soggetti che lavorano in azienda, poiché ognuno di essi può trovarsi di fronte a scelte dove è difficile capire cosa è giusto e cosa è sbagliato. Tali studi permettono di comprendere quanto è complessa e ricca di significato la dimensione etica nella vita dell'imprenditore e dell'impresa, e come le valutazioni etiche influenzano i suoi valori. L'attenzione posta sulle tematiche morali dall'imprenditore è, ad esempio, segno tangibile della sua *tensione etica*, da cui discendono i valori che si concretizzano nella vita quotidiana dell'impresa.

È necessario, prima di procedere, fare una distinzione tra "*valori etici*", qui considerati e presi a prestito dalla religione, dalla legge, dai principi universali di cura e rispetto per l'ambiente o per il prossimo, e "*valori imprenditoriali*". Tutti i valori hanno però una dimensione etico-morale, se per etica e morale s'intende il complesso di consuetudini e norme che regolano la vita pubblica e privata. Da ciò emerge che gli studi di etica d'impresa si concentrano solo su alcuni valori, come quelli mutuati dall'etica religiosa o dalla legge, a scapito di altri. L'etica ritaglia quindi una porzione specifica di valori su cui concentra la propria attenzione.

Tali studi si sforzano di calare nelle realtà aziendali alcuni valori etici "basilari", quali la *lealtà*, l'*onestà*, la *giustizia*, il *rispetto* per la vita di ogni singolo o gruppo di uomini. Secondo alcuni l'assimilazione da parte dell'imprenditore di tali valori, che esplica nel suo operato, è condizione importante per lo sviluppo di *valori d'impresa* funzionali al successo duraturo della stessa. Sono prova di questo i casi di dissesto aziendale, che si sono verificati a causa di macroscopiche disonestà di dirigenti o esponenti del gruppo di controllo; i quali, carenti di una rettitudine di fondo, non riescono ad apprendere e diffondere valori capaci di assicurare il benessere nel lungo periodo. Ma l'apprendimento non è solo regolato da valutazioni etiche, ma anche da giudizi di fattibilità tecnica, commerciale e finanziaria; da giudizi di convenienza economica e di validità sul piano strategico; da fattori psicologici, organizzativi e sociali.

Questi studi concentrano la loro attenzione sulla dimensione morale delle scelte e dell'operato imprenditoriale, giungendo all'elaborazione di una casistica cospicua per l'orientamento del *management* d'impresa, quando non arrivano a definire codici di condotta o di autoregolamentazione, che lo assistano nelle sue scelte.

Coda, al contrario, ha un atteggiamento di non totale fiducia; scrive infatti:

«... gli studi di "Business ethics" non sono estranei al tema oggetto di questo scritto (i valori imprenditoriali), ma neppure sono su di esso centrati: essi si limitano a mettere a fuoco una dimensione, quella etica per

l'appunto, che è essenziale perché le esigenze morali siano tenute nella dovuta considerazione nella vita degli affari e, malgrado tutte le difficoltà di adeguarvisi, i valori d'impresa abbiano ad affondare le radici nei metavalori (valori etici) di cui si è detto» (Coda, 1998, p. 99).

Ritiene che i *valori etici* rappresentino dei *metavalori* ai quali informare l'attività d'impresa, ma contestualmente li esclude dai valori propriamente imprenditoriali. Dai suoi scritti sembra che voglia porre i *valori etici sopra gli altri*, ma così facendo, dando loro questo speciale status, li sottrae da un dibattito libero e aperto a incertezze e dubbi. L'esclusione di questa parte dei valori imprenditoriali deve quindi essere considerata un errore.

Non tutti gli imprenditori e i dirigenti d'impresa sono infatti consapevoli dell'importanza che assume la dimensione etica all'interno dell'impresa. Reidenbach e Robin, hanno elaborato cinque profili, che riflettono la crescente consapevolezza della necessità di mantenere una dimensione etica internamente all'azienda (Reidenbach e Robin, aprile 1991). Le tipologie di comportamento enucleate sono:

1. gli *amorali*; che esprimono il livello più basso di consapevolezza, il cui obiettivo è il massimo profitto ad ogni costo. Gli unici fattori presi in considerazione dall'imprenditore sono i propri interessi personali e quelli degli altri dirigenti d'impresa;
2. i *legalisti*; i quali affermano che tutto ciò che è legale è anche etico. A loro parere l'unico dovere dell'impresa consiste nel rispetto della legge;
3. i *simpatizzanti*; i quali riconoscono che mantenere una buon rapporto con la collettività favorisce gli interessi diretti dell'impresa;
4. i *convertiti*: che ammettono l'eventualità di dover scegliere tra profitto ed etica. Nello stabilire gli obiettivi delle loro imprese, fanno riferimento a valori e regole etiche da rispettare;
5. i *convinti*; che si conformano nelle loro azioni a un codice etico, che è diffuso, conosciuto e rispettato nelle loro imprese da tutti i membri.

Reidenbach e Robin stimolano le imprese all'adozione di *codici di condotta etica*; altri studiosi invece come Laczniak e Murphy, evidenziano che in alcune imprese si è diffuso l'utilizzo di *domande di verifica* che consentono di chiarire e verificare le implicazioni morali di una determinata azione (Laczniak e Murphy, 1993). Formulano e propongono le seguenti otto domande:

1. l'azione prevista è in contrasto con le leggi vigenti?
2. l'azione prevista è in contrasto con i principi morali universalmente accettati (fedeltà, gratitudine, giustizia, assenza di odio, benevolenza)?

3. l'azione prevista viola obblighi specifici relativi all'attività desiderata?
4. l'azione è svolta con l'intenzione di nuocere?
5. l'azione prevista rischia di arrecare un danno a persone o società?
6. esiste un'alternativa con vantaggi uguali o superiori?
7. l'azione prevista viola diritti di proprietà, di tutela delle riservatezza o altri diritti inalienabili del consumatore?
8. l'azione prevista riduce il benessere materiale di un'altra persona o di un gruppo di persone?

Queste domande dovrebbero risvegliare la coscienza etica e morale degli imprenditori e dirigenti nel momento critico della decisione, e supplire alle formalità che richiede l'elaborazione di una codice etico.

Una posizione leggermente diversa, perché diverse sono le figure da essa delineate, è quella di Bowie e Duska, che elaborano tre diversi atteggiamenti tenuti dagli imprenditori nei confronti dell'etica degli affari (Bowie e Duska, 1990):

- il primo, dei tre diversi atteggiamenti, è riassumibile nella formula "*ethics has nothing to do with business*", da cui deriva la nota affermazione gli "*affari sono affari*". Secondo questa visione l'etica e la moralità sono considerate solamente delle faccende private, che non hanno nessuna relazione con la vita d'impresa;
- il secondo sostiene che l'unico scopo dell'azione imprenditoriale sono i profitti, ma giustifica la ricerca individualistica del profitto anche sul piano strettamente morale. Solo se l'azione imprenditoriale non si distoglie (devia) dalla ricerca del profitto, allora la società ne trarrà vantaggio, perciò gli uomini d'affari devono svolgere appieno la propria missione, perché solo così essi determinano benefici per la società (Bowie e Duska, 1990). Il ruolo degli uomini d'affari è quindi cruciale nella società, e anche se molti altri ruoli sono in contrasto, nel lungo andare solo chi avrà realizzato delle performance corrette avrà adempiuto appieno la propria missione, anche sul piano morale;
- il terzo ritiene che non sempre la soluzione più efficiente e più profittevole è anche la più corretta da percorrere. Talvolta ricercare un'azione etica si traduce in un guadagno minore. Ci sono situazioni in cui gli imprenditori devono rinunciare a perseguire i guadagni per prevenire dei danni o realizzare benefici per la collettività, l'imprenditore realizza così dei servizi per la collettività, crea occupazione e accetta le proprie responsabilità.

La particolarità risiede nella convinzione degli autori, che vi sia in alcuni imprenditori la consapevolezza che operi negli affari "*una mano invisibile*", che trasforma in un vantaggio per la comunità tutti quei comportamenti che potrebbero apparire eccessivamente opportunistici, riconoscendo così in essi un consenso morale. Gli autori affermano anche che questa sia la posizione maggiormente accettata, tuttavia gli atteggiamenti non sono stereotipati, anzi sono piuttosto variegati e non permettono di definire la questione etica in maniera univoca.

4.2.1 Rapporti tra dimensione etica e competitiva dell'impresa

Alcuni autori ritengono che le aziende agiscono in funzione dell'integrità degli individui al loro interno. Tra i chiamati ad operare con pienezza i primi sono i *top manager*, che devono dare il buon esempio; se questi protagonisti d'impresa infatti non esprimono integrità nell'agire, non possono richiederla neppure ai loro dipendenti; l'azienda quindi si troverà ad muoversi al di fuori di una forte e fondata integrità.

È fondamentale quindi che all'interno di ciascuna impresa vi sia un coordinamento tra dimensione etica e dimensione competitiva. Coordinamento che può avere però gradi e livelli diversi, dipendendo dalle convinzioni diffuse e dalle capacità degli agenti.

In numerose realtà aziendali è forte la convinzione che alla base della competitività dell'impresa vi sia la *flessibilità*, intesa come la capacità di mettere sempre in discussione e cambiare i propri "*assets*", comprese le risorse invisibili. Ma quando tale assunto si unisce con il convincimento che l'etica si esplichi in una serie di divieti, accade che l'impresa, in nome della competitività, rinunci ad un approfondimento etico.

Nella matrice di seguito vengono messe a confronto imprese orientate o meno alla flessibilità e imprese che hanno o meno valori chiari e definiti. Dalla tabella si nota che se la flessibilità è un pregio quando riguarda gli *assets* d'impresa (capitale, investimenti, ecc.), lo è molto meno quando tale fluidità si riversa sulle convinzioni ideali dell'impresa (valori), perché una continua ridiscussione dei convincimenti fa cadere il senso d'identità.

Se un'impresa sa interpretare in modo versatile il proprio ruolo all'interno del mercato, otterrà un sicuro vantaggio, ma se l'impresa avesse un concetto troppo flessibile di qualità del cliente, o di affidabilità del prodotto, così come un'interpretazione troppo labile di responsabilità individuale, difficilmente otterrebbe successo in mercati competitivi. Quindi se l'elasticità investe l'"*hardware*", l'impresa sarà gratificata dal mercato, ma se investe il "*software*",

	Impresa con valori chiari	Impresa "*ambigua*", non sa bene quali siano i suoi valori
Flessibilità delle strutture degli assets dell'hardware	L'impresa gestisce il reale in maniera flessibile, ma i suoi valori sono chiaramente espressi e rispettati	L'impresa cambia spesso i propri assets, sia hard che soft
Fissità delle strutture degli assets dell'hardware	L'impresa ha un deficit di progettualità: a forti convinzioni non corrisponde la capacità di intervenire e cambiare. Ha un surplus empatico?	L'impresa *fantasma*, è la casa abbandonata.

Figura 4.5 – Coordinamento tra flessibilità o fissità e valori chiari o incerti

cioè valori e cultura, non solo non vi è una vera e propria gratificazione da parte del mercato, ma la sua mutevolezza viene interpretata come mancanza di serietà, incapacità di mantenere una linea, fragilità.

Oggi giorno la flessibilità negli obiettivi d'impresa è data dalla turbolenza del mercato, e ciò è auspicabile, ma essa non deve divenire eccessiva nelle politiche gestionali, poiché questo genererebbe incoerenza, scarsa affidabilità, e non ultimo insoddisfazione e frustrazione del personale. È anche vero però che l'adozione di codici di condotta, valori e culture, da parte delle imprese non può essere assolutamente dogmatico e indiscutibile.

4.2.2 Le classi di manifestazioni culturali informali

Le imprese, che intendono appurare la propria dimensione etica, conducono indagini interne allo scopo di individuare i valori presenti. Può essere importante per la loro indagine, formulare una suddivisione dei valori all'interno di *classi di manifestazioni culturali informali*, ognuna pertinente ad uno specifico valore etico. Alcune classi possono essere:

- "*sopravvivenza e crescita*", nella quale sono riuniti gli atteggiamenti culturali fortemente orientati e coinvolti dal consolidamento delle condizioni base della vita d'impresa, del successo economico di lungo periodo, della capacità imprenditoriale;
- "*integrità*", nella quale confluiscono le espressioni di cultura aziendale a cui devono seguire i fatti, ispirate a principi e valori come l'*onestà*, la *lealtà*, la *coerenza*, lo *spirito di sacrificio*, la *perseveranza*, la *trasparenza*, la *buona reputazione*;

- "*apertura*", nella quale sono raccolte le asserzioni rivolte alla disponibilità al mutamento, alla dinamicità nell'agire economico, alla fluidità delle comunicazioni, agli atteggiamenti anticipatori, alla visione di un'attività sensibile al sociale;
- "*coesione*", nella quale sono riunite le indicazioni culturali rivolte ad esprimere approvazione verso una partecipazione diffusa nella definizione delle linee guida della gestione, come lavorare in team, compattare livelli gerarchici, ecc.;
- "*umanesimo diffuso*", nella quale vengono raccolte le manifestazioni culturali che mostrano attenzione verso i bisogni dei dipendenti, quali il bisogno di fiducia, di valorizzazione, di equità di trattamento, di rispetto; ma che considerano il fattore umano come principale elemento di successo dell'azienda;
- "*eccellenza*" nella quale sono racchiuse le attenzioni positivamente rivolte alla qualità, al perfezionismo, all'ottimizzazione in genere, alla creatività, alle performance, all'innovazione, alle nuove tecnologie, all'aggiornamento professionale;
- "*attenzione agli stakeholder*" nella quale sono considerate le espressioni rivolte all'immagine sociale, alla responsabilità sociale, alla visone non conflittuale delle relazioni, alla gestione "illuminata", alle esigenze dell'ambiente esterno, dell'appartenenza ad una collettività, ecc;
- "*pluralismo*" nella quale viene fatto confluire le manifestazioni di attenzione verso la molteplicità degli approcci, delle ottiche e delle prospettive, verso la multidimensionalità e la trasversalità, verso la protezione delle diversità e delle diversificazioni.

L'individuazione di queste classi permette all'impresa di arrivare alla formulazione di un "*codice di condotta etica*", diffusamente indicato come "*codice etico*".

4.3 Gli studi sui valori della strategia sociale

Gli studi di *strategia sociale* si sono sviluppati negli anni settanta[165], in conseguenza del crescente numero di domande sociali rivolte all'impresa e della caduta preoccupante del livello di consenso sociale nel quale le

[165] Tra i molti scritti di "*strategia sociale*", visionare: Anshen , "*Managing the socially responsabile corporation*" Macmillan, NY, 1974; Ackerman, "*The social challange to Business*", Harvard University Press, Cambridge MA, 1975; Aa.Vv., "*Strategia sociale dell'impresa*" (a cura di Pastore R. e Piantoni G.) Etas Libri, Milano 1984.

aziende e il mercato si trovarono coinvolte. Questa crisi di legittimazione dell'impresa ha portato tali studi a riflettere su come conciliare il tradizionale ruolo economico dell'impresa, con le nuove e molteplici richieste di assunzione delle responsabilità sociali[166], e questo non tanto sul piano etico e politico, quanto su quello manageriale.

Su questo terreno studiosi e imprenditori, soprattutto della grande impresa, si sono confrontati sia su problemi di formulazione della strategia sociale, sia su problemi di sviluppo delle capacità organizzative, idonee a formulare una strategia valida e a metterla in pratica.

Questi studi hanno due caratteristiche molto importanti: la prima è di concentrarsi sui contenuti sociali del ruolo dell'impresa, la seconda di presentare per lo più un taglio manageriale.

Il profilo più interessante da investigare sui valori imprenditoriali è quello del "*valore della socialità*" nella sua ricchezza di contenuti, nei risultati a cui può portare, nelle implicazioni organizzative, ecc. Esso però non si dimentica neanche di analizzare il "*valore dell'economicità*", ritenuto di fondamentale valenza sociale.

La conseguenza tangibile di questi studi, che contemporaneamente si occupano del "*valore della socialità*" e dell'"*economicità*", è che hanno apportato nella prassi di grandi imprese degli sviluppi interessanti attraverso l'introduzione di strumenti totalmente nuovi, come il "*bilancio sociale*" e il "*bilancio ambientale*", che spesso, sono divenuti prassi consolidate.

Gli studi di *strategia sociale* hanno un ruolo importante non soltanto nel mettere a fuoco il valore della socialità, ma anche nella ricerca di soluzione al problema dell'adattamento dei valori d'impresa di fronte al mutare dei valori sociali nell'ambiente circostante, e più in generale dei legami esistenti tra i valori imprenditoriali e i valori dell'ambiente nel quale opera l'impresa.

4.3.1 Critiche e opposizioni a un ruolo sociale dell'impresa

Il filone di studi di strategia sociale ha incontrato molti oppositori, perché in molti hanno intravisto nell'attribuzione all'impresa di compiti di tipo sociale, una forzatura, per non dire un'assurdità.

[166] Nel Quaderno Asfor n. 7 si legge: «*La crescente consapevolezza del fatto che la società si aspetta dal mondo delle imprese non solo buoni risultati dal punto di vista economico, ma anche una responsabilizzazione dal punto di vista sociale è un motivo fondamentale della sopravvivenza del nostro sistema economico. La direzione delle imprese dovrà risolvere il conflitto costate tra gli obiettivi sociali e le priorità economiche…*» (Tratto da: Quaderno Asfor n. 7, 1982, Premessa).

Il primo tra tutti gli oppositori è Friedman[167], membro di un gruppo di studiosi, che giudica un pericolo il ruolo sociale dell'impresa, poiché è il risultato di una commistione tra politica ed economia, che può ledere i diritti e le libertà individuali. Essi avanzano la loro critica sistematica, fondandola sulla difesa di valori di libertà, di tensione all'economicità, di separazione tra business e socialità, valori che ritengono prevalenti rispetto a quelli della "*teoria sociale*".

In un secondo gruppo di antagonisti del filone di studi di strategia sociale, Dalton[168] e numerosi altri teorici concordano con la semplice osservazione che:

«*né un singolo individuo, né un'impresa privata possono essere limitati, nell'indirizzare le loro scelte, nella libera decisione di attenersi a principi e norme di condotta ulteriori spetto alle previsioni normative e ai calcoli etici*» (Dalton, 1959).

Osservano come, in realtà, la carica sociale dell'attività d'impresa sia fin troppo esile. Questi studiosi si limitano ad osservare che la vita d'impresa si basa su logiche di tipo egoistico, che ben poco spazio lasciano al ruolo sociale, che rimane una semplice operazione di abbellimento, quando non è del tutto assente.

Tutti gli oppositori della strategia sociale dell'impresa contribuiscono a delineare un certo tipo di imprenditore, definito nel progetto "*Societal Strategy*", "*massimizzatore del profitto*".

Jensen e Fagan, contrari ad una riflessione etico-sociale interna all'impresa, affermarono:

[167] Friedman afferma: «*...si originerebbero per conseguenza, notevoli trade-off con il contemporaneo perseguimento del "vero" obiettivo etico-sociale dell'impresa privata, vale a dire la massimizzazione del profitto*» (Friedman, 13 settembre 1970, pp. 32-33 e 122-126). Qualche anno dopo lo stesso Friedman scrive: «*... quando si declama che l'attività economica non riguarda meramente l'ottenimento di un profitto, bensì anche la promozione di fini sociali, e quando si afferma che l'impresa ha una sua coscienza sociale e deve dunque assumersi la responsabilità di fornire occupazione, di eliminare discriminazioni, evitare l'inquinamento ambientale, [...] si sta predicando del puro e semplice socialismo Coloro che si esprimono in tal senso non sono altro che marionette inconsapevoli nelle mani delle forze intellettuali che minano le basi di una società libera [...]*» (Friedman, 1973, p. 33).

[168] Dalton trasmette una figura d'imprenditore che poco lascia alla speranza di un'attenzione sociale dell'impresa. Nel suo pensiero l'ambiguità emerge come valore di riferimento, come anche la capacità di saper gestire il potere attraverso gli scontri interni all'impresa. Scrive: «*i forti possono talvolta essere immorali, in quanto tendono a perdere di vista il bene dell'organizzazione e del gruppo per estendere i propri benefici personali o per usare con malizia la propria influenza [...] i forti (dirigenti) tollerano i conflitti, e ne fanno quasi un gioco [...] Sono meno disturbati dal punto di vista morale rispetto i deboli [...] modificano rapidamente le situazioni ambigue adattandole alle proprie necessità*». Tra le esigenze di un capo di dipartimento, individuate da Dalton, nessuna di esse rispecchia preoccupazioni o fini sociali (Dalton, 1959; traduzione italiana 1972).

«*[..affinché..] l'azienda aiuti a migliorare il complessivo di vita della società, i manager devono prendere le decisioni necessarie ad accrescere il valore totale dell'azienda. Tutto il resto è utopia*».

4.3.2 La presa di coscienza della responsabilità sociale da parte dell'impresa

L'interesse intorno alla responsabilità sociale dell'impresa è divenuto crescente negli anni '70 e '80, quando tale argomento ha iniziato a rivestire importanza ai fini di una più efficiente conduzione dell'azienda[169]. In questi anni vi è una vera e propria riscoperta e presa di coscienza da parte dell'impresa, sui problemi dell'ambiente esterno e sulle richieste che la comunità promuove. L'aumento della complessità interna ed esterna nel quale l'impresa si trova ad operare ha provocato una maggiore attenzione al rapporto impresa-ambiente. Rapporto che deve essere continuamente riveduto e corretto, a causa dell'alta dinamicità e della continua evoluzione che lo caratterizzano[170], per poter garantire all'impresa di operare in un consenso ininterrotto.

L'attenzione verso il sociale è andata via via assumendo una posizione chiave, tale da costituire insieme alla dimensione competitiva e a quella reddituale, una delle componenti per il successo duraturo dell'impresa. Certo è però che i confini dei "*carichi sociali*" dell'impresa non sono chiaramente delineati; non esiste infatti una vera e propria convergenza di opinioni intorno a questo argomento e intorno al significato da attribuire al termine responsabilità o al ruolo sociale dell'impresa. Accanto a coloro che non ravvisano alcuna responsabilità sociale da parte dell'impresa, e coloro che la ritengono addirittura dannosa[171], vi sono le opinioni di coloro che ritengono con varie sfumature e con maggiore o minore intensità,

[169] G. Sapelli distingue tre direttive lungo le quali si esprime la responsabilità dell'impresa: a) impresa e "*società economica*" da cui proviene la responsabilità sociale come strategia; b) impresa e "*società politica*", da cui proviene la responsabilità civile come terreno di confronto di ricerca di finalità comuni; c) impresa e "*sistema politico*", da cui proviene la responsabilità politica, dove la responsabilità d'impresa è momento di orientamento manageriale (Sapelli, 1992).

[170] I fattori e le cause che hanno accelerato il ritmo del cambiamento sono molteplici, essi hanno generato nelle imprese la necessità di rivedere continuamente i propri rapporti con l'ecosistema (Rocchi Pellegrini, 1983).

[171] Questi ritengono addirittura che l'azienda, in quanto aggregato di potere potenziale, rimanga relativamente innocua fino a che il potere venga utilizzato per lo scopo specifico, se invece esso venisse utilizzato per altri fini, allora, per quanto auspicabili possano essere, essa potrebbe acquisire una pericolosa autorità, in quanto le viene attribuito un potere e un'influenza maggiori, attraverso la responsabilità sociale.

che l'impresa debba contribuire attivamente e positivamente al benessere della collettività in cui opera.

4.3.3 Le possibili interpretazioni del ruolo sociale

Tra le disparate interpretazioni del ruolo sociale dell'impresa è possibile distinguere sei ipotesi diverse:

- la prima ipotesi interpretativa è "*la responsabilità sociale sul modello della delega ricevuta dall'imprenditore*"; l'impresa è una "*mandataria*" della collettività, ed esiste per soddisfare i bisogni della stessa (Fazzi, vol.1 1982 e Drucker, 1978);
- la seconda visione interpretativa trae esistenza dal frazionamento dei ruoli e dall'affermazione del pluralismo sociale. L'impresa esercita quindi il proprio potere in relazione ad una predeterminata ripartizione dei ruoli e al corretto svolgimento dell'attività ad essa conforme;
- la terza ipotesi interpretativa si basa sul riconoscimento del sensibile contributo, che l'esercizio dell'attività d'impresa è in grado di promuovere per il benessere del contesto ambientale[172]. L'impresa esercita un importante effetto, poiché è in grado di influenzare le risorse umane la loro qualità e il loro tenore di vita (Masini, 1976 pp. 41 e ss.);
- la quarta ipotesi interpretativa proviene da coloro, che ritengono che la responsabilità sociale venga avvertita principalmente in funzione della possibilità dell'impresa di partecipare alla redazione delle regole legislative e politiche. L'attribuzione di un ruolo sociale all'azienda è giustificazione a un diretto e privato interesse dell'azienda;
- la quinta possibilità interpretativa vede le imprese impegnate in una partecipazione attiva ed interventista alla redazione delle regole del gioco, la cui finalità è strettamente utilitaristica;

[172] La ripartizione dei vantaggi prodotti dall'innalzamento del livello di vita e del benessere, si realizza a due livelli successivi. È all'interno del sistema di produzione, cioè a livello di imprese, che avviene la prima spartizione tra gli utili di capitale, con il caso particolare degli utili misti, che provengono sia dal lavoro che dal capitale, cioè gli utili generati dalle imprese individuali, dagli artigiani, dalle aziende agricole, dalle libere professioni. Intervengono poi i poteri pubblici per operare attraverso il fisco una redistribuzione degli utili e dei livelli di vita. L'impresa è così un agente essenziale quanto a ripartizione degli utili. Anche per la ripartizione dei costi l'impresa è il luogo primario a proposito di lavoro, di sicurezza, di condizioni di lavoro, d'inserimento sociale ecc. I poteri pubblici intervengono successivamente. L'impresa quindi non può essere abbandonata unicamente ai giochi di interesse e rapporti di forza.

- la sesta ipotesi interpretativa risiede nella convinzione che attribuire una responsabilità sociale alle imprese, può contribuire a migliorare l'immagine della stessa. La responsabilità sociale viene quindi utilizzata quale mezzo per promuovere gli affari e accrescere il consenso sociale.

Lo scopo dell'elenco d'interpretazioni del ruolo sociale dell'impresa è quello di ridisegnare il "*paradigma assiomatico*" dell'azienda, attraverso un approccio diverso da quello che vede nella realizzazione di fini economici il principale obiettivo strategico dell'impresa[173]. L'ipotesi accolta è quindi quella che, pur mantenendo come base indispensabile ed insostituibile la logica economica, affianca ad essa un'attenzione verso il sociale. L'impresa quindi dedica alla dimensione sociale un interesse pari a quello economico, inoltre la dimensione sociale concorre in modo interattivo al raggiungimento di dimensioni economiche soddisfacenti. Questa quindi lascia la sua posizione subordinata e funzionale a quella economica e ne assume una allineata (Ansoff, 1974; e Fazzi, 1982).

Elemento interessante che emerge è che mentre per alcuni le ingerenze esterne sono vissute come vincoli e limitazioni all'autonomia e libertà decisionale del vertice, per altri sono opportunità che stimolano la crescita e l'espansione delle imprese. Nel primo caso, l'impresa ritiene di avere una responsabilità sociale solo verso se stessa e verso il proprio benessere, e il suo obiettivo principale è ispirato a criteri economici di massimizzazione dell'utilità (questa tesi è chiamata *riduttiva*). Nel secondo caso, invece le finalità economiche sono affiancate da quelle sociali, non sono di tipo massimizzante, ma *soddisfacente*, e devono essere rese compatibili con il perseguimento di finalità socio-politiche. Il perno di questa posizione è il microsistema impresa, inserito nel più ampio sistema sociale. Questa visione porta l'impresa ad adottare un approccio diverso nei confronti di coloro che con essa interagiscono, i quali sono un'opportunità per il proprio sviluppo e la propria esistenza. In questo approccio le regole del gioco risultano da un confronto e da uno scambio interattivo con l'ambiente esterno, dal quale non arrivano ingerenze verso l'interno, ma piuttosto stimoli da interpretare strategicamente per arrivare a capire bene il proprio ruolo (questa tesi è chiamata *estensiva*).

[173] Secondo quest'approccio, a fondamento di una performance aziendale soddisfacente, vi è il perseguimento degli obiettivi di tipo economico, il quale permette la realizzazione successiva e conseguente di obiettivi funzionalmente diversi. Il successo economico è quindi la variabile indipendente dalla quale scaturiscono solo subordinatamente il ruolo e le prestazioni sociali dell'impresa.

4.3.4 Cos'è la responsabilità sociale?

Può essere interessante osservare la responsabilità sociale sotto due profili: uno *oggettivo* e uno *soggettivo*.

Secondo il *profilo soggettivo*, diviene fondamentale ricollegare il significato di responsabilità sociale dell'impresa al concetto che di essa ha l'attore chiave. Tale concetto deriva quindi dal sistema valoriale dell'individuo, ossia dall'insieme di regole morali, etiche, religiose, politiche e culturali, che motivano le sue scelte e il suo sistema decisionale. In questo caso il concetto di responsabilità sociale è estremamente instabile e variabile, poiché legata all'idea che il singolo si è fatto della stessa. La definizione di responsabilità sociale è quindi legata alla composizione dell'organo imprenditoriale ed al rapporto esistente tra controllo e proprietà. Se l'imprenditore è anche proprietario, la sua concezione di responsabilità sociale viene trasfusa completamente sull'impresa che se ne fa portatrice. Se l'impresa invece è caratterizzata da una tecno-struttura, in cui esistono manager professionisti, il profilo soggettivo della responsabilità sociale dell'impresa è difficilmente ricostruibile, perché non è unitario e perché è sottoposto a maggiori vincoli. La questione da discutere è se, qui, la nozione di responsabilità sociale è più sfumata o più intensa che nel caso precedente. A parere di chi scrive non può essere formulata una risposta a priori, poiché ogni impresa è un caso a sé, con i propri valori e come tale deve essere analizzata e considerata (Ferrero, 1980, p. 107 e ss.).

Nel *profilo oggettivo* della responsabilità sociale invece si va ad indagare in modo corretto ciò che "*l'esterno si aspetta dall'impresa*", cioè l'insieme di aspettative che ruotano intorno ad essa. Non dobbiamo trascurare che l'interpretazione, l'estrapolazione e la comprensione di ciò che l'ambiente esterno definisce responsabilità sociale, deve essere svolta dagli attori chiave dell'impresa. Tra le molteplici aspettative che circondano l'impresa è possibile operare una distinzione interessante, che vede da un lato le attese generiche della comunità e dall'altro le attese specifiche dei partecipanti. Le prime richiedono che l'azienda operi per soddisfare i bisogni della collettività, ottemperando alla *ragione d'essere* e allo scopo dell'impresa, quella di produrre beni destinati al soddisfacimento dei bisogni umani. L'impresa deve produrre beni socialmente utili, puliti, onesti, coerenti con i propri fini, con quelli della società e della persona umana, e lo deve fare seguendo parametri economici e parametri morali. L'impresa quindi oltre a fornire i beni che la collettività richiede, si deve assumere anche una responsabilità più ampia, quella di valutare tali beni in termini di servizio reso alla società. Le altre aspettative da soddisfare sono quelle dei portatori d'interesse interni ed esterni all'impresa. Quelle degli esterni, in particolare, devono essere conosciute e analizzate; l'im-

presa deve quindi essere in grado di interpretare l'incremento e le variazioni degli *stakeholder* e deve saper trasformare le minacce in opportunità. Le seconde, vale a dire le attese dei partecipanti direttamente coinvolti nella gestione dell'impresa (gruppi di pressione), che sono gli interessi delle risorse umane impiegate e quelli dei detentori di capitale di rischio, sono diverse ma parimenti importanti. Lo sforzo chiesto all'impresa nei confronti dei primi[174] è quello di redimere i conflitti che tendono a generarsi all'interno di essa, cercando di *riavvicinare* uomo e impresa (Manca e Autori, 1980, p. 49). Quello richiesto ai secondi è invece rivolto a soddisfare le esigenze di ordine economico, informativo e di qualsiasi altro tipo. L'organo imprenditoriale dovrà inoltre cercare di soddisfare tutte le aspettative delle diverse categorie, senza superare il limite fisiologico necessario a garantire l'esistenza e la crescita dell'impresa stessa. In questo modo l'impresa si impegna ad armonizzare l'attenzione verso il sociale con l'insopprimibile e vitale esigenza di economicità.

L'impresa quindi oltre a perseguire la redditività, premessa indispensabile per consentire autonomia e corretto funzionamento, deve essere in grado di percepire correttamente il proprio ruolo e farsi carico di alcune responsabilità ad esso connesse. Tutto ciò passerà attraverso un'evoluzione[175] che la porterà all'accettazione e all'assimilazione di un diverso sistema di valori e di scelte imprenditoriali, che modificheranno o faranno abbandonare con naturalezza, ove possibile, i criteri che per lungo tempo hanno informato l'assunzione delle decisioni.

Questo consegnerà all'impresa una specie di *legittimazione*, che le permetterà di continuare a sopravvivere e svilupparsi in un ambiente in continuo mutamento.

4.4 La dimensione etico sociale

Alla luce di quanto analizzato negli studi di "*business ethics*" e di "*strategia sociale*", viene naturale domandarsi se per le imprese, che operano in un ambiente estremamente complesso e dinamico, sia effettivamente

[174] Verso di essi l'impresa ha una doppia responsabilità, quella di riconoscere al lavoratore la propria personalità e dignità, e quella di dare a quest'ultimo la possibilità di esprimere le proprie capacità. L'impresa deve sensibilizzarsi cioè verso una serie di problemi che influenzano in modo negativo il rapporto impresa e lavoro.

[175] La corretta comprensione del proprio ruolo passa attraverso un'evoluzione: a) dei valori imprenditoriali, cioè dei criteri ispiratori che informano l'attività dell'organo chiave dell'impresa; b) della cultura del vertice dell'impresa, il quale dovrà dimostrarsi sensibile alle trasformazioni, alle aspirazioni e alle altrui necessità; c) della struttura organizzativa dell'impresa; d) dei sistemi di informazione gestionali; e) dei processi e delle politiche di pianificazione; f) delle procedure aziendali.

possibile dedicare energie alle problematiche sociali ed etiche, se risulti effettivamente conveniente, oppure non sia meglio "*lavarsene le mani*".

Sicuramente la scelta di occuparsi di tali tematiche contribuisce a creare *tranquillità*, *credibilità* e *immagine*, elementi immateriali che possiedono un valore molto elevato e che permettono di superare contrapposizioni e conflitti[176], che al loro verificarsi potrebbero minare il futuro dell'impresa[177].

Molti ritengono che sia fondamentale per l'impresa adottare una logica unitaria e non dispersiva nel dialogo con gli interlocutori sociali; se

[176] Alcune delle problematiche che possono verificarsi nei rapporti tra impresa e stakeholder sono: a) *discriminazioni nei criteri selettivi del personale*, vale a dire che potrebbero insorgere conflitti tra le linee guida delle scelte d'impresa e le esigenze, aspettative, qualità e valori del singolo; b) *condizioni lavorative*; in pratica si crea, a causa di condizioni lavorative al limite della legalità, una frattura tra valor guida dell'impresa e del lavoratore; c) *clima dell'ambiente di lavoro*; in pratica vi sono contesti in cui le relazioni umane si basano su rapporti di prevaricazione, falsità, pressioni psicologiche e velate minacce, ipocrisie, ecc., in cui non si sviluppa coesione di obiettivi né dedizione al lavoro, né fedeltà, né qualsiasi altro punto di forza per l'impresa. Se il clima non concede ai singoli di vivere la loro personalità, essi divengono improduttivi e l'impresa subisce un enorme spreco di risorse; d) *qualità del prodotto*; in alcuni casi se il prodotto non risponde alle aspettative dei clienti e alla qualità che essi gli attribuiscono, si possono verificare delle fratture estremamente dannose in termini di immagini, di disaffezione dei clienti ecc.; e) *nocività del prodotto per il consumatore*; possono verificarsi dei problemi anche a causa di prodotti che possono risultare nocivi, nel caso in cui i consumatori ne facciano uso improprio o non rispettoso delle istruzioni d'uso, e che portano l'impresa a vivere in condizione di precarietà e insicurezza; f) *disinformazione sul prodotto*, che viene realizzata dall'impresa nel caso in cui essa ponga in essere una pubblicità totalmente irrispettosa dei valori e dei caratteri del contesto sociale, che confondono il consumatore e lo allontanano; g) *manovre sui prezzi*, che adotta l'impresa se si trova ad operare in un mercato non concorrenziale, approfittando della situazione e imponendo rialzi ingiustificati dei prezzi, minando i rapporti di fiducia con gli interlocutori sociali, e arrivando infine a indebolire e rendere fragili i legami; h) *corruzione*, che si verifica se manager e rappresentanti accettano benefit o doni in cambio di commesse o favori, instaurando così dei rapporti privilegiati *ad personam*; ciò porta l'impresa a formare un ambiente di lavoro costringendo se stessa ad operare sempre nell'inganno e a dedicare risorse a scelte non redditizie; i) *negazioni di responsabilità*, atteggiamenti che l'impresa pone in essere quando si verificano pubblicamente delle situazioni incresciose, le cui conseguenze originano ritorni d'immagine positivi o negativi a seconda del loro comportamento; l) *inquinamento industriale*, legato spesso ad un comportamento disattento e a volte doloso nei confronti dell'ambiente, che provoca ovviamente una frattura tra impresa e ambiente sociale con conseguente perdita di immagine e azioni di boicottaggio e di contestazione; m) *degrado urbanistico*, che si verifica quando l'impresa entra in conflitto con la comunità, perché decide di realizzare opere che devastano il centro cittadino e la sua vita quotidiana; ciò porta se mal gestito a tensioni e fratture con i soggetti membri dell'ambiente sociale. Queste tensioni coinvolgono una serie di valori etici su cui si fonda ogni convivenza civile e collettiva (Coda, 1988).

[177] Se infatti si dovesse generare un distacco tra le aspirazioni dell'impresa e le aspettative del pubblico, l'impresa si troverebbe slegata dal contesto socio-economico e quindi in una situazione di diseconomicità che la porterà a morire (Rocchi Pellegrini, 1983).

questo non dovesse avvenire, si potrebbe verificare una serie di situazioni negative, come: assenza di coordinamento tra iniziative, confusione nelle linee guida, obiettivi poco chiari, perdita di credibilità, appannamento dell'immagine pubblica e molti altri, che renderebbero il dialogo non solo non proficuo ma addirittura impossibile. Tutte le risposte dell'impresa dovranno quindi sostenere una logica unica, fondarsi su un coerente insieme di principi e valori, condividere un unico obiettivo di fondo e una stessa cultura, esibire cioè una posizione univoca e compatta, di fronte agli accadimenti sociali che la coinvolgono (Matacena, 1984 e Coda, gennaio 1990, p. 12-15 e).

Sembra altresì opportuno precisare che se l'impresa dovesse dimostrare un approccio incoerente, non unitario e diversamente sensibile verso le attese dei molteplici interlocutori, essa si troverà costretta a sopportare effetti negativi molto più gravi di quelli che sarebbero cagionati da una condotta indifferente e noncurante. L'impresa, quindi, per realizzare un *dialogo proficuo* e promuovere un *processo d'adattamento* alle esigenze degli interlocutori sociali, dovrà assumere come linea guida una visione unitaria del suo ruolo, e dovrà sintonizzare la propria mentalità sulla "*forma mentis*" che emerge dall'ambiente sociale, per percepire in modo corretto le tendenze in corso di formazione e le aspettative dei singoli[178].

L'imprenditore dovrà, se decide di interiorizzare le tendenze dell'ambiente, dedicare risorse intellettive, tempo e sensibilità, alla gestione del rapporto con gli stakeholders, e sviluppare con loro flussi di comunicazione, processi di coordinamento e motivi di collaborazione. Ma la cosa veramente importante è che l'impresa deve realizzare, attraverso un diverso approccio all'ambiente, un "*passaggio culturale*", un "*salto di qualità*", che gli permetta uno sviluppo della sensibilità sociale, capace di catturare i segnali provenienti dall'ambiente, quando essi sono ancora solo sintomi.

Occorre ricordare che alla base delle attese della collettività e dei rapporti che l'impresa riesce a stabilire con la stessa, ci sono dei valori etici che non sono i valori tipici dell'ambiente economico, ma appartengono ad ogni convivenza civile. Tali valori possono essere individuati nell'onestà, nella giustizia, nel rispetto altrui, nella lealtà, nella coerenza, nella libertà, nell'equità, e possono assumere origine diversa (sociale, filosofica, o religiosa), ma elemento più importante è che assumano importanza "*critica*" per l'impresa, ovvero assurgano a caratteristica che fa la differenza (Coda, 1988).

[178] Per approfondimenti: Dalle e Bounine, "*La coscienza sociale dell'impresa*", ISEDI, Milano, 1976; Sorci, "*La valutazione degli interventi imprenditoriali*", Giuffrè, Milano, 1984; Terzani, "*Introduzione al bilancio d'esercizio*", CEDAM, Padova, 1989; Presutti, "*Etica degli affari come sfida per l'impresa*", in "*Etica degli affari*", n. 2, 1990.

4.5 Gli studi sull'imprenditore innovativo e creativo

Questi studi procedono da un concetto d'impresa schumpeteriano: l'impresa è un fenomeno che si esplicita nella realizzazione di innovazioni, che concentra i propri interessi sui processi innovativi al fine di trarne delle indicazioni utili per coloro che decidono di gestirli, in quanto soggetti direttamente coinvolti o in quanto imprenditori e manager. Gli studi di taglio manageriale sull'imprenditorialità e innovazione si distinguono tra loro in relazione ai contesti organizzativi e sociali, entro cui la problematica di innovazione si colloca. Si individuano le ricerche collegate agli strumenti di *R&S* e al *management nuovi prodotti*, che si occupano delle condizioni di efficienza ed efficacia dei processi innovativi, in tutte le loro fasi; studi di *internal entrepreneurship* e di *new business development* che si occupano dello sviluppo di iniziative imprenditoriali in impresa; e studi sull'*imprenditorialità* che si estrinseca nella nascita *di nuove imprese* indipendenti.

Questi studi oltre a contribuire alla comprensione dei valori imprenditoriali ed eleggere l'innovazione imprenditoriale come valore cardine intorno al quale costruire la cultura aziendale, esplicitano altresì una costellazione di valori d'impresa funzionali ai processi innovativi. Tali valori si dividono in: valori connessi direttamente all'esercizio di certi ruoli critici come imprenditore interno, informatore tecnico o commerciale, individuabili in *creatività*, *entusiasmo imprenditoriale*, *informazione tecnica* in vari campi del sapere, *informazione commerciale* su diversi settori; valori di contorno, ossia *valori d'impresa funzionali* ai processi innovativi, riconducibili a lavoro di gruppo, tolleranza per i devianti dalla cultura dominante, informalità, facilità di comunicazione, ecc.

4.5.1 L'imprenditore innovatore

Tra le doti imprenditoriali assume una posizione rilevante quella di saper realizzare innovazioni, chiamata solitamente "*spirito d'iniziativa*" che consiste nella capacità di spingere l'individuo ad intraprendere un'avventura imprenditoriale e introdurre cambiamenti. L'imprenditore è indicato comunemente come *centro propulsivo di spinte innovative* e incide in modo rilevante sui percorsi di cambiamento dell'impresa.

La *carica innovativa* non è però prerogativa di ogni imprenditore, quando infatti egli si limita "*all'idea di sfruttare certe condizioni favorevoli configuranti opportunità di profitto*" la sua capacità innovativa può essere limitata e ritenuta mediocre (Coda, 1989, p. 2). Alla luce di ciò e continuando sulla convinzione esposta inizialmente (che l'iniziativa sia qualità

di ogni imprenditore), occorre introdurre una differenziazione in termini di quantità e qualità degli *spiriti innovativi*.

Dote importante e strettamente legata allo spirito d'iniziativa è il *coraggio imprenditoriale*, tanto più elevato, quanto più elevata è la carica innovativa, che però non è l'unica (e alcuni affermano neanche necessaria) perché il *know how*, le risorse intangibili e le capacità accumulate dall'impresa le permettono di ridurre ciò per cui il coraggio è fondamentale: "*il rischio*". Sarà allora interessante esaminare non solo i valori imprenditoriali, che spingono l'imprenditore verso l'innovazione, ma anche quelli organizzativi funzionali al controllo del rischio e alla produzione delle idee[179]. Questi valori non si limitano al lavoro di gruppo, alla tolleranza dei devianti rispetto alle regole e alla cultura dominante, all'informalità, alla facilità di comunicazione a tutti i livelli, ma si estendono anche ai valori legati all'identità culturale dell'impresa che stimolano percorsi innovativi[180].

Gli "*imprenditori innovatori*"[181] ovverosia coloro che sono pronti ad innovare, ad adottare nuove tecniche, nuovi processi, in qualsiasi momento, ma sempre nel rispetto della convenienza economica, sono definiti da Mac Coby "*gamesman*", e sono semplicemente uno stereotipo o un prototipo. Sono imprenditori, che con le loro modalità, mettono in moto un'attività aziendale che coinvolge mezzi, persone e situazioni e rendono stimolante e attraente l'idea di "*innovazione*". Nel tracciare un profilo della personalità innovativa, dobbiamo tener ben distinte le "*doti personali*" dai "*valori*", perché le prime si acquisiscono e si incrementano con difficoltà maggiore rispetto ai secondi. I valori infatti sono frutto di

[179] È possibile notare che tra i valori personali e organizzativi esiste un parallelismo plausibile (ad esempio tra dialogo e fluidità organizzativa; tra informazione del mercato e *marketing* efficiente; tra successo e performance; tra tolleranza e attenzione alle controculture) ma questo non vuol dire che esso sia realmente riscontrabile, infatti non esiste alcuna garanzia che ad una personalità imprenditoriale creativa corrisponda una struttura organizzativa che faccia propri i corrispondenti valori funzionali.

[180] Se l'identità culturale dell'impresa assume che la qualità e l'affidabilità siano valori importanti quanto l'economicità, allora i gruppi di qualità indicheranno al vertice gli accorgimenti e le modifiche più opportune per migliorarlo. Quindi laddove esiste uno spirito di team, sorgeranno spontaneamente idee, proposte, suggerimenti, ciò che Itamy Hiroyuki chiama "*tensione creativa*" (Itamy, 1993).

[181] L'imprenditore innovatore può essere: *innovatore ad azione prevalentemente simbolico-organizzativa*, il quale sopperisce a una mancanza di doti e valori personali, tesi all'innovazione con una buona conoscenza degli elementi simbolici e organizzativi, che generano le spinte innovative di cui l'impresa ha bisogno; i*nnovatore ad azione prevalentemente reale-individuale*, il quale non ragiona in termini di gruppo o di struttura, ma affida solo a se stesso la responsabilità dell'innovazione e da solo s'impegna nel cambiamento della propria organizzazione. Egli infatti ha piena padronanza dei valori e delle doti innovative individuali.

convincimenti interiori e quindi acquisibili ed incrementabili attraverso l'esercizio della volontà.

Sono elencate di seguito le "*doti personali*" ed i "*valori*" dell'imprenditore innovatore, formulato da Gori Salvellini, in una ricerca svolta presso l'Istituto di Psicologia dell'Università degli Studi di Firenze (Gori Salvellini, 1984). Tra le "*doti personali*" menziona: *pensiero divergente*, *pensiero laterale*, *entusiasmo imprenditoriale*, *tolleranza del rischio*, *coraggio imprenditoriale*, *curiosità*, *autocontrollo*, *informalità* e *facilità di relazione*, *spirito d'iniziativa*, *volontà*, *intelligenza*, *intuizione*, *immaginazione*, *fantasia*. Tra i "*valori*" indica: *dialogo e ascolto*, *tolleranza dell'ambiguità*, *informazione tecnica*, *informazione commerciale*, *successo* (molla verso l'innovazione), *tendenza ad automigliorarsi*, *ambizione*.

Di seguito è stata formulata una matrice *doti-valori personali/organizzativi* relativi ad un "*imprenditore innovatore*".

	Valori organizzativi tesi all'innovazione	Valori organizzativi non funzionali all'innovazione
Doti e valori personali dell'imprenditore tesi all'innovazione	<u>*Impresa leader nell'innovazione*</u>: convergenza tra stile imprenditoriale e struttura organizzativa	Innovazione introdotta dall'imprenditore in una struttura che tende ad essere "neutra" o ostile
Doti e valori personali dell'imprenditore non funzionali all'innovazione	Innovazioni basate sull'organizzazione: cultura aziendale e valori organizzativi che determinano la nascita di nuove idee	<u>*Impresa mediocre nell'innovazione*</u>: l'impresa è impotente di fronte ad una realtà in evoluzione

Figura 4.6 – Matrice doti-valori personali/organizzativi e innovazione

La matrice è composta da quattro riquadri: nel riquadro in alto a sinistra si trova l'*impresa leader* nell'innovare, capace di mettere in sintonia doti e valori imprenditoriali con quelle dell'organizzazione, e concedere tal'ora all'imprenditore tal'altra all'impresa (attraverso i singoli dipartimenti) di farsi promotrice di cambiamenti. Nel riquadro in basso a destra c'è all'opposto la *mediocrità innovativa*. In tale impresa in cui non è presente né una *sensibilità*, né una *questione innovazione*, la gestione si realizza attraverso canoni consolidati nel tempo. Queste sono le imprese che fanno della propria tradizione e di alcune tecniche particolari un vantag-

gio competitivo, oppure sono imprese abituate ad imitare passivamente le tendenze del settore. Nel riquadro in basso a sinistra si scopre un'impresa che *innova grazie agli stimoli organizzativi*, in cui l'imprenditore non ha particolari cariche innovative, si muove con razionalità e imposta la propria organizzazione in modo da renderla produttrice d'innovazione. Nel riquadro in alto a destra si trova un'impresa nella quale *l'imprenditore si pone al centro delle spinte innovative*, mentre l'organizzazione assume un ruolo sostanzialmente neutro.

Bellante afferma che la propensione all'innovazione non dipende esclusivamente dalle preferenze o dagli stili dell'imprenditore, dalla sua capacità personale di gestire il rischio, ma da tre diverse *direttrici* di valori: di *carattere personale* (*spirito d'iniziativa, coraggio, ambizione, curiosità, creatività, fantasia, intuizione*); di *carattere organizzativo* (*coltivare contro-culture, fiducia, affidabilità e tollerare l'ambiguità*); di *carattere informativo* (*sistema informativo solido, libero scambio d'informazioni, trasparenza*) (Bellante, 1986, p. 154 e ss.)[182].

4.5.2 I fattori dello spirito imprenditoriale e dell'attitudine innovativa

Le tendenze innovative dell'imprenditore possono essere studiate anche attraverso quei fattori, scindibili in *endogeni* ed *esogeni*, che caratterizzano e condizionano lo spirito imprenditoriale.

I *fattori endogeni* sono gli aspetti che *scaturiscono dal modo di essere dell'imprenditore* e si sintetizzano nello spirito imprenditoriale, i cui principi sono:

- L'*iniziativa* o "*spirito d'iniziativa*", costituito da quell'atteggiamento mentale secondo il quale l'imprenditore si sente come istintivamente proiettato verso decisioni che comportano un certo grado di rischio, in vista del raggiungimento degli obiettivi programmati. Tale atteggiamento deve essere sostenuto da un efficiente sistema di informazioni, senza le quali l'imprenditore non potrebbe operare alcuna scelta validamente finalizzata.
- L'*ambizione*, espressa con modalità diverse a seconda dei principi che animano l'attività imprenditoriale. Si possono trovare imprenditori, che si ispirano a principi *economico-aziendali*, che lavorano per realizzare un sistema aziendale con solide basi e proiettato verso migliori equilibri, che sono motivati dalla qualità del pro-

[182] In questo studio Bellante realizza un modello di misurazione del rischio molto interessante a cui si rinvia per maggiori approfondimenti (Bellante, 1986).

dotto, l'economia dei costi, i buoni rapporti con il personale, la redditività. E si possono trovare imprenditori la cui ambizione è mossa prevalentemente dal desiderio di possedere sempre di più, che vivono di speculazione, di operazioni spericolate.

- La *creatività*, considerata una condizione fondamentale dell'imprenditorialità, anche se di essa non esiste una definizione condivisa. Cropley sostiene che il termine di creatività dovrebbe essere sostituito con quello di *pensiero divergente*, formulato da Guilford, oppure con quello di *pensiero aperto* di Bartlett. Guilford affermava che il pensiero divergente è composto da tre fattori principali: il primo è la fluidità del pensiero, che consiste nel numero di soluzioni giuste date a un problema; il secondo è la flessibilità, cioè la capacità di trovare soluzioni diverse; il terzo è l'originalità, cioè la novità o rarità delle soluzioni trovate (Guilford, 1950).
- La *fantasia* e l'*ingegnosità*, elementi che accrescono le possibilità di riuscita dell'imprenditore, poiché egli è predisposto a interpretare al meglio gli umori del mercato e a creare nuovi prodotti in risposta alle nuove esigenze.
- La *capacità di ottenere credito* o *reperire fondi*, qualità cardine dalla quale dipende la possibilità di avviare e concretizzare qualsiasi idea ed operazione. L'elemento determinante è la *fiducia* che viene accordata all'imprenditore e alla sua abilità nel sapersela guadagnare.
- La *capacità di valutare i rischi* è infine elemento importante, perché permette di orientarsi verso situazioni di successo e prevenire gli insuccessi.

Queste caratteristiche[183] possono coesistere tra loro in modo armonico; se ciò si verifica l'imprenditore diviene uomo pienamente equilibrato nelle scelte, ma se ciò non si verifica, perché qualcuna di esse prevale sulle altre, allora le scelte saranno orientate in direzioni diverse.

I *fattori esogeni* del cambiamento sono individuati in due grandi forze, che spingono al mutamento: la *tecnologia* e il *mercato*, accanto ai quali possiamo individuare altri fattori chiamati *fattori esogeni dello spirito imprenditoriale*, che possono condizionare le scelte dell'imprenditore dall'esterno. Sono fattori *ambientali*, *sociali* e *politici*, in grado di spostare le decisioni dei soggetti in una direzione o in un'altra e riguardano: il

[183] I tratti tipici di un innovatore divergente possono essere delineati individuando alcune caratteristiche, come: equilibrio emotivo, sicurezza di sé, scarsa propensione a colpevolizzarsi, accentuata forza dell'Io, attenzione agli altri con calore umano, fantasia, immaginazione, individualismo, sensibilità, ecc. (Gori Salvellini, 1984).

grado di sviluppo sociale dell'ambiente nel quale l'azienda opera, il *sistema concorrenziale*, la *politica economica* perseguita dalle autorità governative centrali e periferiche del paese, le *istanze sociali* del paese del quale l'azienda si sente partecipe nello sviluppo sociale generale, ecc.

Per l'imprenditore è quindi fondamentale possedere i primi e riuscire a percepire e interpretare i secondi, al fine di porre in essere le decisioni giuste, che gli permettano di vincere attraverso il cambiamento, rischiando il meno possibile.

4.6 Gli studi sulle imprese eccellenti e sulla leadership

L'impresa eccellente è tale quando con continuità, nel lungo periodo, dimostra di saper rispondere validamente alle sollecitazioni ambientali e di realizzare un livello superiore di prestazioni.

Gli studi su tale argomento si focalizzano sul "*lato umano dell'impresa eccellente*", muovendo dai bisogni, dai limiti e dalle potenzialità degli uomini reali che in essa operano[184]. La spiegazione di un duraturo successo delle imprese eccellenti viene individuata in una cultura aziendale forte, coesiva e alimentata da un continuo apprendimento, fatta di valori che rispondano al bisogno di sicurezza e di realizzazione delle persone che vi lavorano, alla necessità del mercato e alle esigenze di economicità duratura.

I valori imprenditoriali che vengono individuati nelle imprese eccellenti sono riconducibili alla *qualità*, al *servizio al cliente*, alla *flessibilità*, alla *fluidità*, all'*informalità organizzativa*, alla *capacità d'innovare*, all'*attenzione* per le persone che operano in azienda.

Su questi valori vissuti con un'intensità emotiva forte si incentra tutto l'apprendimento individuale e organizzativo: sono posti al centro delle cure del management che dedica loro impegno continuo proteso verso politiche gestionali coerenti e varietà di espedienti organizzativi, che testimoniano il loro profondo radicamento alla struttura e alla vita aziendale.

4.6.1 L'imprenditore leader

Il *leader* è una figura non univocamente ricollegabile all'impresa, al contrario del manager, che è colui che dirige e assume le funzioni dell'imprenditore nell'impresa moderna. Il *leader* è inteso come guida, è colui

[184] Tra gli autori vi sono: Elton Mayo, Chester Bernard, Duglas McGrogor che scrive "*L'aspetto umano dell'impresa*", F. Angeli, 1972 e "*Leadership e motivazione delle imprese*", F. Angeli, 1975, e Philip Selznick che scrive "*La leadership nelle organizzazioni. Un'interpretazione sociologica*", 1976.

che indirizza l'impresa verso una determinata meta, partecipa attivamente al suo raggiungimento e indica anche i passi da compiere (Bennis, 1993).

È interessante evidenziare alcune caratteristiche della *leadership*, che vuol dire "*comandare a gente che obbedisca volentieri*", che è cosa diversa da comandare con la forza; la *leadership* non si riduce al *carisma*, il quale rientra nella tecnica della *leadership*, ma non la esaurisce; inoltre per apprendere la *leadership*, è necessario divenire ed essere "*iniziati alla virtù*", cioè agire secondo giustizia e tener conto del tempo che cambia.

Ciò che conta è quindi una "*effective leadership*", che non s'identifica e non si giudica solamente sulla base del carisma personale, ma anche sulla base degli obiettivi che si perseguono e sulla base dei risultati finali (Bennis, 19 gennaio 1988).

Dal tratteggio dei *leader* imprenditoriali formulato da Vitale, si delineano uomini e donne con pensiero di responsabilità e dubbi, capaci di ascolto e di crescere, umili anche se durissimi su principi fondamentali, educati all'incertezza e capaci di unire le analisi razionali alla conoscenza intuitiva e di decidere quando è il momento di decidere pur nell'incertezza dei termini, aiutandosi con l'esperienza e con un radicato sistema di valori. Si tracciano i contorni di persone che crescono passo passo verso responsabilità alle quali non ambivano, chiamate a farsene carico da vicende personali o familiari o dell'impresa, più per senso del dovere che non per interesse o ambizione personale. La *leadership* invece richiede sicuramente delle doti di fondo, ma si sostanzia in un'abilità acquisita (Vitale, 1991).

Gli elementi principali che caratterizzano le diverse tipologie di *leader* sono: gli *obiettivi*, che devono essere puntati sulla definizione di missione aziendale e sulla sua esplicitazione per renderla chiara e visibile. Poiché il *leader* è educato all'ascolto sia interno che esterno all'impresa, stabilendo priorità e indicando gli standard, il suo impegno si rivolge inoltre alla *gestione dell'attenzione e dei significati,* che cura attraverso le intenzioni o attraverso una visione di obiettivi, direzioni e risultati; formula idee tangibili e reali, le comunica agli altri allineandoli sulla sua lunghezza d'onda. Il suo concetto di leadership come *responsabilità* non poggia su istanze morali, ma sull'essenza dell'impresa come organizzazione, e sull'essenza del management come dovere fiduciario di guida. La riconosciuta *fiducia* e *affidabilità* dagli associati e dipendenti (Bennis, 1993) è costituita dalla convinzione che il leader sia corretto e coerente, e dalla sicurezza che sia lui l'individuo che ha le migliori possibilità di guidare il gruppo attraverso le difficoltà. Un altro elemento è dato dalla *tranquillità* e *sicurezza*, il *leader* non *ha timore*, gioisce nel veder crescere intorno a sé nuovi talenti, che guiderà e ne favorirà l'apprendimento nell'interesse dell'impresa. Infine è *capace di gestire se stesso*, si conosce, conosce le proprie forze e i propri limiti e si impegna per sviluppare le prime e superare i secondi.

4.7 A conclusione

Di seguito è stata riassunta la molteplicità dei valori menzionati, nei vari filoni di studio in un quadro chiaro e d'immediata percezione, anche se non completamente esaustivo.

Inoltre è stata riportata la matrice che sintetizza i rapporti tra i vari filoni di studi, prestando particolare attenzione a come un imprenditore focalizzato sull'etica d'impresa e sulla responsabilità sociale agisce e si raffronta con gli altri studi, e quali equilibri cerca e instaura.

Sono stati esaminati inoltre i valori dell'imprenditore in un'ottica di congiunzione tra direttrici di valore diverse, ovvero nei diversi filoni di studio, mostrando infine, attraverso un'analisi dialettica dei vari valori aziendali o imprenditoriali, le figure d'impresa o d'imprenditore che si possono elaborare.

4.7.1 La tabella dei valori imprenditoriali

La seguente tabella vuol essere semplicemente riassuntiva, evidenziando per ogni filone di indagine, i valori specifici che si affermano, ai quali viene attribuita un'importanza maggiore rispetto agli altri e sui quali concentrano i propri interessi.

Figura 4.7. –I valori imprenditoriali

4.7.2 I rapporti tra i vari filoni di studio: sintesi che riavvicina

Sembra opportuno effettuare una sintesi tra i diversi filoni di studio esaminati, realizzando un raccordo critico tra i diversi punti di vista dai quali osservare la medesima figura sociale, l'imprenditore. Nella matrice che segue, ciascun percorso evocativo di valori imprenditoriali viene esaminato secondo l'ottica degli altri percorsi di studio. Il quesito di partenza è come un imprenditore che ha una certa attenzione per determinati ambiti aziendali evocativi di valore, guardi agli altri, ricercando un punto di equilibrio tra istanze diverse.

La matrice riportata di seguito mostra i vari filoni di studio sulle ascisse e sulle ordinate e nelle varie intersecazioni cerca di mettere in evidenza i valori che caratterizzano un tale imprenditore.

	Imprenditore istituzionale	Etica d'impresa	Strategia sociale	Innovazione	Imprese eccellenti e leadership
Imprenditore istituzionale		Raccordo tra problemi etici e ruolo istituzionale dell'impresa e dell'imprenditore	All'interno del paradigma istituzionale dell'imprenditore deve rientrare anche la responsabilità sociale: bilancio sociale e bilancio ambientale d'impresa	L'imprenditore istituzionale deve essere pronto a rivedere e ridiscutere i propri dogmi: l'innovazione come strumento per la creazione di nuove figure istituzionali all'interno dell'impresa	La leaderhip e l'eccellenza d'impresa implicano una continua ridiscussione della valenza dell'imprenditore e degli obiettivi d'impresa: passaggio da una visione istituzionale del ruolo dell'imprenditore ad una visione dinamica delle sue funzioni: la capacità di leadership come perno su cui ruota la figura dell'imprenditore
Etica d'impresa	Istituzionalizzazione di una condotta etica nella gestione attraverso un'etica dell'attività d'impresa regolata da codici di condotta (etici) e garantita da una certificazione etica (SA 8000)		L'etica di impresa si esprime attraverso la responsabilità sociale nella gestione dell'impresa	Si Innovi l'etica d'impresa: distruzione creatrice di valori; l'impresa deve essere aperta a nuovi valori e a nuove visioni, tensione etica e tensione innovativa si influenzano a vicenda	I codici di condotta etici possono concorrere all'eccellenza d'impresa: l'integrità dell'impresa funzionale alla sua eccellenza, la certificazione etica come strumento di marketing

Strategia sociale	Le esigenze sociali devono coniugarsi con il ruolo istituzionale dell'imprenditore	La strategia sociale si muove all'interno di linee di condotta etiche: rispetto per l'uomo, localismo: sviluppo di una cultura con una forte dimensione etica		L'impresa, attraverso l'innovazione risponde alle nuove esigenze sociali: maggiore flessibilità organizzativa, telelavoro, programmazione per obiettivi e non per orari	La socialità dell'impresa e la sua responsabilità sociale possono essere utili strumenti per ottenere una eccellenza d'impresa: gli stili di leadership sono improntati all'attenzione verso le persone al dialogo e alla cooperazione.
Innovazione	L'innovazione è rilevante nella misura in cui permette all'imprenditore di svolgere appieno il proprio ruolo istituzionale con particolare attenzione alla redditività: istituzionalizzazione della ricerca attraverso un reparto di R&S permanente	Attenzione alle tematiche etiche durante lo sviluppo delle innovazioni, no all'organizzazione alienante, no allo spionaggio: introduzione di nuovi macchinari nel rispetto della legge 626, riciclaggio degli imballaggi.	Le innovazioni amplificano l'azione sociale dell'impresa permettendo un più stretto legame con l'ambiente circostante sviluppo di intranet (per la condivisione della conoscenza interna) ed extranet per raccordarsi con l'esterno.		Le innovazioni come strumento per perpetuare l'eccellenza d'impresa: moduli organizzativi flessibili, prodotti di frontiera, investimenti in immagine
Imprese eccellenti e leadership	Le condotte eccellenti e gli stili di leadership si inseriscono nel ruolo istituzionale dell'impresa rafforzandolo	La leadership si esprime nel rispetto dell'integrità dell'impresa, anzi, l'integrità dell'impresa diviene funzionale al business	Socialità eccellente	L'impresa è continuamente impegnata nel rinnovamento dei propri stili di leadership e nei propri standard di eccellenza	

Figura 4.8. – Sintesi che riavvicina i filoni di studio

In particolare: nella prima colonna l'*imprenditore istituzionale* guarda all'etica d'impresa, alla strategia sociale, alle innovazioni e all'eccellenza d'impresa (e al suo stile di leadership), *sempre tenendo ben presente la propria funzione istituzionale volta al contemperamento tra gli interessi dei diversi stakeholder*; in sostanza gli altri ambiti aziendali evocativi di valori assumono rilevanza nella misura in cui possono rafforzare (si pensi ai codici di condotta etica), o migliorare (si pensi all'innovazione) la propria missione istituzionale.

La tensione verso l'economicità, la difesa dell'indipendenza dell'impresa, la redditività, la soddisfazione del cliente si sposano con le altre linee di condotta, nella misura in cui queste ultime sono funzionali al pieno svolgimento della propria missione istituzionale: soprattutto nel caso

della strategia sociale possono esserci degli attriti, a meno che quest'ultima non venga inserita tra i compiti istituzionali dell'imprenditore.

Anche la linea di condotta ispirata all'eccellenza assume importanza, nell'ottica dell'imprenditore istituzionale, quando interpretata come *eccellenza nel contemperamento degli interessi gravitanti intorno all'impresa*.

Nella seconda colonna, l'imprenditore opera secondo l'ottica dell'*etica d'impresa*, che ha notevoli punti in comune con la strategia sociale d'impresa; molti valori infatti, che sono propri di quest'ultima sono validi anche per la prima, sono i valori di fondo cui s'ispira l'azione imprenditoriale, come *responsabilità sociale* dell'impresa, *integrità*, *attenzione all'uomo*, *lealtà*.

Interessante è la situazione dell'etica d'impresa che guarda all'innovazione, perché non sempre le riflessioni etiche sono legate all'innovazione; spesso gli imprenditori tendono a separare i due campi, in quanto gli elementi che introducono un'innovazione (l'aumento della redditività e/o del volume d'affari e/o il miglioramento dell'immagine), sono diversi da quelli etici. Se l'imprenditore decide però di rivolgersi in modo etico all'innovazione, lo farà facendo attenzione che l'innovazione rispetti la piena valorizzazione del personale d'impresa (esercizio della creatività, diminuzione della fatica, ecc.), l'ambiente, la lealtà nel suo ottenimento, le leggi vigenti, le risorse individuali.

Infine il rapporto tra etica d'impresa ed eccellenza, trova il suo punto fondamentale nel fatto che l'etica viene vista dalle imprese come fattore limitante (una serie di divieti).

Certo è, alla luce di quando detto, che assumere una condotta etica comporta per l'impresa delle rinunce, soprattutto di comportamenti non eticamente corretti (spionaggio, danni ambientali, corruzione), ma essa avrà un ritorno in termini di business, che la premierà (Geroge, n. 2/1997). Sacconi afferma infatti: «*un'impresa integra è un'impresa affidabile*» (Sacconi, 1997).

L'impresa che ad esempio realizzasse una sperequazione nei servizi offerti alla clientela in base alla rilevanza dei singoli clienti, perderebbe la fiducia dei propri clienti minori; nel caso in cui poi, non venga fatto valere il principio per cui lo stipendio è legato ai benefici che l'impresa ottiene dal lavoro dei singoli individui, si creerebbero delle tensioni all'interno del personale dovuti a frustrazione e disinteresse.

Nella terza colonna, l'imprenditore impegnato nella propria strategia sociale, la riterrà fondamento della missione aziendale, e non potrà non inserirla nell'archetipo istituzionale dell'imprenditore e dell'impresa. In questo modo si allarga il quadro degli *stakeholder*, elementi che erano rimasti nell'ambito dell'eventuale e dell'auspicabile, e che diventano essenziali per un pieno svolgimento da parte dell'imprenditore del proprio

ruolo.

Il rapporto che si instaura tra una linea di condotta ispirata alla strategia sociale e l'etica d'impresa è speculare rispetto a quello visto in precedenza; c'è un connubio, ma i valori etici che vengono apprezzati di più sono quelli con una valenza sociale.

Le innovazioni nell'ottica sociale assumono rilevanza se accrescono la carica strategico-sociale dell'imprenditore nei confronti della comunità e l'ambiente circostante, permettendo di selezionare nell'universo delle innovazioni possibili, quelle che hanno ricadute in termini di socialità e responsabilità.

Infine, l'imprenditore, impegnato in una strategia sociale che miri all'eccellenza, ricercherà una *socialità eccellente*, aperta al nuovo, ai nuovi bisogni e alle nuove esigenze, per una continua legittimazione della sua azione.

Nella quarta colonna, l'imprenditore innovativo che guarda alle altre linee di condotta, ha una forte carica "schumpeteriana", che gli permette di guardare con attenzione in chiave di cambiamento e di evoluzione alla struttura soft (valori e cultura). È indubbio che i legami più stretti si hanno con le imprese eccellenti. L'impresa che sappia guardare con spirito innovativo alla sua etica, alla sua strategia sociale, alla sua missione istituzionale raggiungerebbe, molto probabilmente, l'eccellenza, ovvero l'impresa eccellente è quella che sa guardare con spirito innovativo a tutte le sue componenti, sapendo conciliare (e qui sta l'eccellenza) il massimo di autoriflessione con il massimo di incisività della propria azione.

Nella quinta colonna, l'imprenditore e l'impresa eccellente instaurano legami assai deboli con la figura dell'imprenditore istituzionale-aziendale. L'*imprenditore eccellente non ama essere un'istituzione*[185], nulla è più lontano da lui dell'immobilismo, che in parte connota l'imprenditore istituzionale. Un'impresa eccellente non si limita ad una visione razionale del proprio ruolo, ma stimola la propria *irrazionalità* come momento creativo.

Diverso è il legame che si instaura con l'etica d'impresa, nel qual caso, l'etica viene interpretata in maniera positiva, non come fardello o elemento limitante dell'azione dell'imprenditore, ma come *elemento che rafforza la competitività dell'impresa*.

La strategia sociale assume rilevanza solo se l'allargamento del quadro degli *stakeholder* si inserice nell'eccellenza dell'impresa: la socialità

[185] Il termine *istituzione* merita una chiarificazione perché è purtroppo divenuto oggi sinonimo di *immobilismo*, di mantenimento di uno *status quo* anche quando la realtà esterna sta cambiando notevolmente. Tuttavia, in termini più generali, la parola istituzione configura una realtà ricca di valori: le istituzioni degli Stati moderni nascono dagli ideali e dai valori di democrazia, dalla convivenza pacifica, dall'uguaglianza dei diritti; rappresentano quindi dei "*forzieri di valori*".

diviene quindi strumento per l'eccellenza, la responsabilità strumento di *marketing*.

Infine l'innovazione permea l'impresa eccellente: non viene valutata solo in termini di redditività, ma nella misura in cui permette di ottenere fluidità e dinamicità necessarie per ottenere l'eccellenza.

4.7.3 I valori dell'imprenditore in un'ottica di congiunzione tra direttrici di valore diverse: la dialettica tra i valori imprenditoriali

Abbandonando lo schema e l'analisi dei diversi filoni di studio, ovvero l'osservazione dei modi diversi di guardare all'imprenditore, è possibile esaminare direttamente una dialettica tra valori aziendali, ricercando un raccordo tra valori imprenditoriali diversi.

L'imprenditore così all'interno dell'impresa si trova nel mezzo di un "*crocevia di valori*", la cui funzione e personalità decide i *dosaggi* di valore.

Nella matrice in esame, che realizza un'analisi attenta dei valori dell'imprenditore, è possibile individuare alcune "*direttrici di valore*" significative: figure ideali d'imprenditore che si qualificano come "*prototipi*" di un certo interesse.

Tra gli altri emerge "*l'imprenditore istituzionale che guarda alla propria missione con senso etico e responsabilità sociale*". Tale figura imprenditoriale inserisce, tra i propri compiti istituzionali, l'osservanza di norme etiche ed il soddisfacimento di obiettivi sociali. Egli ha una visione ampia del proprio ruolo e dei molteplici stakeholders della sua impresa, egli infatti non si limita a quelli istituzionali, ma allarga il campo alla società intera.

I motivi che possono condurlo a comportarsi in modo etico e socialmente responsabile sono:

- convinzioni etiche, religiose o politiche;
- la ricerca di una legittimazione sociale dell'impresa;
- la ricerca di consenso e apprezzamento, che un'impresa eticamente impegnata ottiene, presso i propri interlocutori; (Geroge, 1997, p. 9)[186];
- la cura dell'immagine dell'impresa, attraverso l'uso strumentale dell'etica e della responsabilità sociale;
- la convinzione che quella etica sia la miglior politica per il conseguimento di un positivo risultato economico (Di Toro, 1993).

[186] «*L'integrità è indispensabile per la rputazione, mentre la reputazione è una risorsa immateriale essenziale per il successo dell'impresa, in quanto è base per istituire rapporti di fiducia tra l'impresa e i suoi stakeholders. […] Infatti la fiducia è lubrificante di ogni transazione economica, che rende più scorrevole e meno costosa ogni decisione e ogni investimento […]*» (Geroge, 1997, p. 9).

	Imprenditore istituzionale	Etica d'impresa	Strategia sociale	Innovazione
Etica d'impresa	Redditività, funzionalità e contemperamento degli interessi degli stakeholder ottenuti con lealtà, onestà, integrità, rispetto della vita e dell'ambiente. Il successo aziendale viene raggiunto senza derogare dai principi di condotta etica che l'impresa ha adottato			
Strategia sociale	Visione più aperta degli stakeholder fino a comprendervi la società circostante. La legittimazione dell'impresa e valori dell'ambiente circostante	Responsabilità sociale, impegno imprenditoriale, attenzione alle istanze ambientali e consumeristiche entrano a far parte della condotta etica dell'impresa. Fusione tra tematiche sociali ed etiche		
Innovazione	Innovare con creatività entusiasmo e dinamicità per permettere all'impresa di svolgere appieno il proprio ruolo istituzionale. In un ambiente turbolento è necessario innovare per realizzare la missione istituzionale dell'impresa	Innovare nel rispetto dell'uomo e dell'ambiente, valorizzando la creatività del personale, L'innovazione non può mortificare alcune istanze etiche: non allo spionaggio, no alla violazione della legge, no all'alienazione del personale	Guardare a bisogni sociali via via più ampi, creando strumenti nuovi per soddisfarli. L'impresa ricerca innovazioni capaci di ampliare la portate sociale della sua azione	
Imprese eccellenti e leadership	La soddisfazione degli interessi degli stakeholders viene ottenuta con una cultura aziendale forte, con fluidità ed informalità organizzativa, attenzione alle persone, dialogo, responsabilizzazione del personale	La leadership dell'imprenditore e l'eccellenza d'impresa si esprimono secondo canoni di condotta etica ben radicati	I valori della socialità e della responsabilità d'impresa come elementi che contribuiscono all'eccellenza; gli stili di leadership si esprimono con lealtà, onestà, cooperazione, rispetto per integrità dell'individuo	Innovare per raggiungere l'eccellenza dell'impresa, per sperimentare nuove strategie, per ridiscutere la propria struttura

Figura 4.9. – I valori dell'imprenditore: dialettica

Queste motivazioni possono combinarsi in modo diverso, per cui può accadere che l'imprenditore ritenga il soddisfacimento di istanze eti-

co sociali un efficace strumento di *marketing* e un obiettivo consono alle proprie convinzioni etico-morali.

Un secondo *idealtipo* di imprenditore è il "*leader innovatore con vocazione all'eccellenza imprenditoriale*", il quale somma su di sé due gruppi di valori tra loro estremamente compatibili, che tendono ad incrementarne la dinamicità: il gruppo di valori legato agli stili di *leadership* e all'eccellenza imprenditoriale, e il gruppo di valori legato all'innovazione e all'imprenditorialità.

Questa tipologia imprenditoriale è quella più futuribile, quella che numerosi autori indicano come prevalente nei prossimi decenni. La *leadership* viene intesa come una guida culturale d'impresa, improntata alla massima fluidità di gestione per l'ottenimento dell'eccellenza. Abbandonati schemi rigidi ed istituzionalizzazioni all'interno dell'impresa viene posta al centro della strategia la cultura dell'innovazione: il dialogo e la responsabilizzazione del personale sono strumenti necessari per la formulazione di nuove strategie che consentono all'impresa di conseguire nuovi vantaggi oligopolistici. È un imprenditore sensibile all'innovazione, impegnato nella continua riformulazione dell'*hardware* e del *software* della propria impresa per l'ottenimento di brevi (a volte effimeri) vantaggi competitivi; ricorda, per certi versi, l'*entrepreneur* di Schumpeter, assicura la massima informalità e fluidità di gestione, il suo entusiasmo imprenditivo contribuisce a creare una cultura aziendale forte, la quale, a sua volta permette di avere sicurezza nonostante il cambiamento continuo.

Un terzo prototipo d'imprenditore è "*l'imprenditore istituzionale-innovatore*", che rappresenta un ibrido, perché innovazione ed istituzione evocano valori non sempre compatibili. Questa figura imprenditoriale è impegnata in una continua sintesi tra esigenze di rispetto per alcune regole e valori ben radicati all'interno dell'impresa (la remunerazione del capitale, l'attenzione alla dinamica dei costi, l'esigenza di coordinamento ed ordine interno dell'impresa) e la necessità di introdurre dei cambiamenti, dovuti all'innalzamento della complessità generale dell'ambiente competitivo. L'imprenditore innova, ma soltanto dopo aver svolto un ampia riflessione al proprio interno, e numerosi sono i conflitti che deve affrontare quando non c'è concordia tra aspettative istituzionali e innovazioni richieste dalla turbolenza ambientale e dalla pressione competitiva. Si tratta di un imprenditore con una storia di osservanza e rispetto verso alcuni canoni di condotta ben remunerati, che si trova a fronteggiare sfide competitive nuove e a introdurre i valori propri dell'innovazione che avverrà attraverso percorsi pianificati, investimenti ben progettati in ricerca e sviluppo, creazione di squadre di lavoro ben organizzate.

Una quarta tipologia ideale è "*l'imprenditore leader eticamente e socialmente responsabile con una forte vocazione all'eccellenza*". In questa si-

tuazione gli interessi economici dell'impresa coincidono con le molteplici attese della collettività e la sopravvivenza della stessa impresa dipende direttamente dalla soddisfazione delle aspettative globali degli *stakeholder*. Tale figura imprenditoriale intende la responsabilità sociale come contributo all'eccellenza della sua impresa, da cui deriva la necessità che il proprio orientamento gestionale si armonizzi con i valori della comunità sociale. Ciò significa che l'imprenditore deve essere in grado di muoversi ed adattarsi, al mutare dei valori e dei fini degli *stakeholder*, generando in tal modo, una serie di effetti positivi che influenzano il risultato economico dell'impresa, come:

- creare coesione tra *management* e dipendenti;
- anticipare i bisogni della collettività;
- prevenire futuri interventi legislativi;
- stabilire un solido e duraturo legame di fiducia con i consumatori;
- acquisire un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza;
- disporre di un'attenta e favorevole attenzione presso i *mass-media*;
- godere della reputazione di soggetto "sensibile" e responsabile nei confronti delle dinamiche sociali.

Una quinta tipologia ideale è "*l'imprenditore innovatore socialmente ed eticamente responsabile*", i cui valori fondanti sono etici e volti all'innovazione. Quindi, l'introduzione di innovazioni, da un lato, sottostà ad un esame etico, e dall'altro, il modello sociale dell'impresa è innovato spesso, arricchendosi di nuovi contenuti ed elementi.

L'imprenditore osserva e analizza i bisogni sociali e introduce le innovazioni migliori, che gli permettono un miglior raccordo tra esigenze competitive e convinzioni etiche[187].

Un sesto prototipo imprenditoriale è "*il leader istituzionale orientato all'innovazione e all'eccellenza*", il quale racchiude in sé alcune caratteristiche proprie dell'imprenditore istituzionale-innovatore, ma unisce a ciò l'orientamento all'eccellenza e una forte leadership, anche se impegnata lungo linee parzialmente istituzionali. Interessante di questa figura è il miscuglio di "*vecchio*" e "*nuovo*" (orientamento all'innovazione all'eccellenza e allo stile di leadership). Anche in questo caso l'opera imprenditoriale esprime una sintesi tra istanze non sempre conciliabili: la cultura tradizionale dell'impresa si scontra con una leadership culturale che

[187] Oltre a queste figure, possono esserne individuate altre: "*il leader innovatore con vocazione all'eccellenza imprenditoriale*" (convegno internazionale 1-2 luglio 1988, in particolare Corno F., 1989), "*l'imprenditore istituzionale-innovatore*", "*il leader istituzionale orientato all'innovazione e all'eccellenza*".

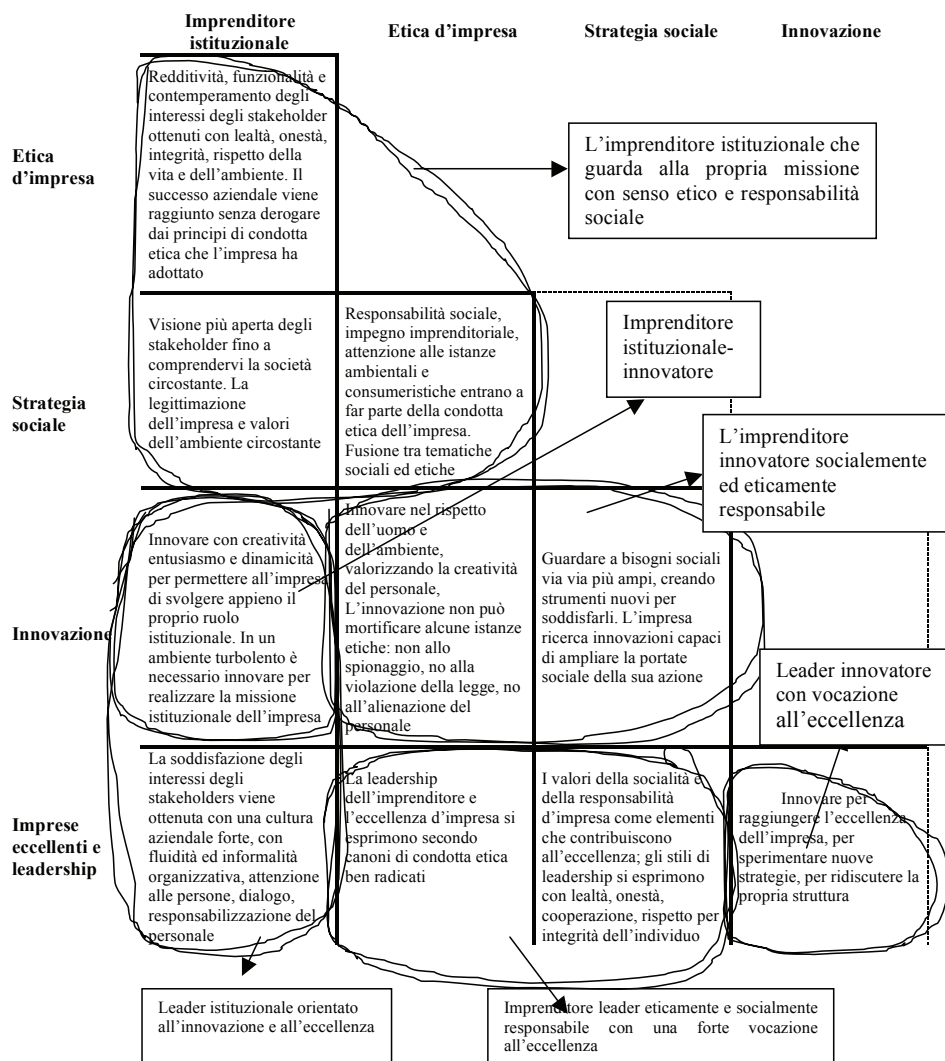



Figura 4.10. – Tipi imprenditoriali in base alla dialettica dei valori

mobilita i cervelli dell'impresa verso nuovi obiettivi, con una visione ad ampio raggio, pronta a cambiamenti e "*shift*" di tipo settoriale, tecnologico, geografico, organizzativo, contabile. Tutta la ricerca dell'eccellenza e dell'innovazione si misura anche con i fini istituzionali dell'imprenditore, il dialogo con i diversi *stakeholder* e l'attenzione ad essi rivolta, che seleziona tra le scelte possibili, quelle che assicurano il mantenimento di un certo equilibrio, limitando in parte la dinamicità dell'impresa.

CAPITOLO QUINTO

L'ETICA DEL SUCCESSO

1. *La virtù*

La "*virtù*" (termine antico, *virtude*, *virtute* ma anche l'arcaico *vertù*, *vertude* o *vertute*) e derivante dal termine latino *virus, virtute che significa valore*, *forza* (Devoto e Oli, 2002-2003, voce virtù, p. 2285).

La virtù, ivi ritenuta concetto chiave, è la disposizione costante della volontà a uniformarsi alla legge morale; è l'abitudine connaturata, la disposizione d'animo volta a fare il bene, al di fuori di ogni considerazione di premio o castigo. La virtù è la disposizione costante a fare il bene, è la perfetta adesione della volontà alle leggi della morale vigente; ma anche la disposizione a osservare determinati doveri (Rizzoli Larousse, voce "virtù", volume XIV p. 655). Più precisamente, la "*virtù*" è il mezzo che consente di attuare e raggiungere il "*fine*" cioè la "*vita buona*", che non è una preferenza morale soggettiva, uno scopo che ciascun individuo si propone di raggiungere in base alla propria facoltà di desiderare o di volere, ma rappresenta un concetto implicito nella natura umana. La relazione che si instaura tra "*virtù*" e "*vita buona*" (cioè tra mezzo e fine) è di tipo interno[188]. Inoltre, la relazione tra "*virtù*" e "*vita buona*" è indicata come reciproca, ciò significa che non è possibile conoscere e definire il concetto di "*vita buona*", se non nei termini di una vita spesa secondo "*virtù*" e, parallelamente, non è possibile definire la "*virtù*" se non nei termini di ciò che realizza la "*vita buona*". Vivere virtuosamente significa quindi conformare il proprio carattere e la propria condotta all'ideale di "*vita buona*".

La *virtù* è anche ogni buona qualità, pregio o dote dell'animo umano, ma anche la buona disposizione, come la *pazienza,* la *discrezione* e la *ras-*

[188] Nelle teorie utilitaristiche invece la relazione è di tipo esterno, il fine è ciò che si vuole ottenere, e il mezzo e la sua scelta si indirizzano su qualsiasi tecnica che consente di conseguire il fine al massimo grado.

Cristiano Ciappei, Debora Ninci. 3.1: Gli aspetti etici del governo imprenditoriale : ETICA DI IMPRESA : considerazioni teoriche ed evidenze cliniche.ISBN-10: 88-8453-430-5 (online), ISBN-10: 88-8453-431-3 (print)

segnazione; è altresì il complesso delle qualità positive idealmente proprie di uno stato sociale o di una professione. In Dante la *virtù* è una facoltà propria della mente, è la *ragione*, la *volontà* (*Dizionario della lingua italiana* in linea, edizione 2002-2003, voce "*virtù*").

A causa dei molteplici significati e dei diversi usi del termine "*virtù*" sembra utile e necessario riorganizzarla e classificarla in alcuni sottogruppi. La "*tassonomia delle virtù*"[189] prevede una loro classificazione e un loro ordine scrupoloso, le divide in:

a) *virtù intellettuali*, quelle che perfezionano l'intelletto;
b) *virtù morali*, quelle che orientano la volontà al bene;
c) *virtù naturali*, quelle attinenti al compimento di atti buoni;
d) *virtù infuse*, quelle che sono effetto dell'azione diretta di Dio queste ultime comprensive delle:
    d.1) *virtù teologali* (*fede*, *speranza* e *carità*) che hanno per oggetto formale Dio,
    d.2) *virtù cardinali* (*prudenza*, *giustizia*, *fortezza*, *temperanza*) così chiamate perché costituiscono il cardine di tutte le altre virtù.

Le *virtù intellettuali*, *morali*, *naturali* e *cardinali* riguardano la vita attiva di ciascuno il quale può praticarle perfettamente con le sole sue forze; le *virtù teologali o soprannaturali* sono virtù infuse per grazia divina e necessarie alla salvezza (*Dizionario della lingua italiana* in linea, edizione 2002-2003, voce "*virtù*").

Aristotele, nell'"*Etica Nicomachea*", afferma che la virtù è uno stato abituale del carattere o una disposizione che orienta la scelta deliberata, consistente in una via di mezzo rispetto a se stessi e determinata dalla regola, ovvero secondo le modalità e il pensiero dell'uomo saggio. L'essenza della virtù è quindi una "*medietà*[190]" (Aristotele, 1986, vol. I, p. 166). Aristotele riconosce nella "*ragion pratica*", la *saggezza*, *phronesis*, virtù fondamentale per l'uomo, che consiste nella capacità di agire in mo-

[189] *Tassonomia* dal greco "*táxis*", "*ordinamento*" e "*nómos*", "*regola*"; è la ricerca di una classificazione e di una nomenclatura delle virtù (Rizzoli Larousse, voce "*tassonomia*", volume XIV p. 655), è altresì lo studio della teoria e delle regole di classificazione. In linguistica, la *tassonomia*, è la classificazione delle frequenze e delle loro possibili combinazioni, in pedagogia è la definizione e valutazione degli strumenti e degli obiettivi di un processo educativo, allo scopo di darne una classificazione univoca (Devoto e Oli, edizione 2002-2003, voce "*tassonomia*" p. 2285).

[190] Aristotele al fine di definire la virtù pone a confronto la *passione* (*pathos*) e la *capacità* (*dynamis*), con le quali la *virtù* non va confusa benché ad esse sia strettamente legata (Aristotele, 1999, II 5 1105b 19-1106a 13). Le virtù sono quindi "*disposizioni*" (*exeis*) che guidano il comportamento verso il bene o il male in rapporto alle passioni, le capacità invece sono semplicemente il fatto di provare le passioni astraendo da una qualificazione morale presente nelle virtù.

do appropriato al presentarsi di una situazione ben precisa (Aristotele, 1999, 1105b25-26), ed è definita come lo stato abituale veritiero, unito a ragionamento pratico, che osserva e decide su ciò che è bene e male per l'uomo (Aristotele, 1999, 1140b4-5).

Inoltre la *virtù*, ovvero ciò che è buono al massimo grado per gli uomini, può essere concepito come il funzionamento eccellente delle funzioni che appartengono loro. La virtù è quindi *uno stato abituale del carattere*, non un tratto naturale, riconosciuto e attribuito ove è presente la razionalità pratica (Aristotele, 1999, 1144b12-13). La razionalità pratica quindi non sussiste indipendentemente dalla virtù, ma è la virtù in senso proprio, che consiste nella capacità di ragionare intorno ai fini buoni, e poiché senza la bontà non vi è saggezza pratica, l'*intelletto pratico* diviene allora tratto essenziale delle persone buone (Aristotele, 1999, 1140b34-35).

Aristotele stabilisce una *connessione interna tra virtù e razionalità pratica*, e afferma che così come la razionalità pratica dipende dal punto di vista valutativo individuato dalle virtù, allo stesso modo il possesso delle virtù dipende dalla razionalità pratica. Afferma inoltre che l'educazione alla virtù è l'educazione naturale degli individui, quella cioè che sviluppa al meglio le loro capacità di esseri umani. Lo stato virtuoso, determinato dalla volontà del singolo che permane ancorata su norme etiche, si innesta quindi sulla capacità operativa personale di ciascuno mediante degli abiti acquisiti, che gli permettono di elevarsi sopra gli altri (Goffi, 1998, p. 1).

La fonte della ragione pratica risiede nelle *virtù*, *particolari disposizioni dell'essere*, *del carattere* che consente di reagire e agire in modo appropriato quando le circostanze lo richiedono. Aristotele riteneva che fosse possibile fare appello alla natura umana, alla nozione di essere umano in quanto tale, per comprendere quali fossero le virtù. Sosteneva infatti che vi fossero alcune attività proprie dell'essere umano e che le virtù fossero il grado eccellente del loro esercizio. La virtù indica quindi una concezione normativa della natura umana, su cui cade il peso della giustificazione morale (Donatelli, 2001, p. 22).

Le virtù pertanto sottolineano lo sviluppo della libertà costruttiva della persona umana, ma anche assumendo tale prospettiva unificante, permangono in configurazione pluralistica, propria di ogni realtà umana (Goffi, 1998, p. 1).

Per individuare il *giusto mezzo* Aristotele invita a seguire il criterio seguito dall'*uomo saggio*, colui che esercita la phronesis (Aristotele, 1998, II 6 1106b 36-1107a 2; e Da Re, 1998, p.65).

San Tommaso d'Aquino definisce la virtù un "*abito operativo buono*", intendendo per "*habitus*" la capacità che ognuno acquisisce volon-

tariamente con l'impegno e l'esercizio e non in modo meccanico. È il "*principium operationis*" in quanto ha il compito di determinare all'atto le potenze presenti nell'uomo. Ciò che viene definito virtuoso (buono), è tale perché determina al bene le potenze, ma al contrario quando le potenze sono determinate al male, che diventa l'oggetto degli abiti si ha il "*vizio*"[191]. Inoltre egli fa risiedere gli abiti principalmente nell'anima e solo secondariamente nel corpo, a condizione però che il corpo sia abituato e disposto a servire prontamente all'anima (Da Re, 1998, pp. 62-63).

Anche nell'uomo virtuoso, afferma San Tommaso, possono essere rinvenute indifferentemente passioni buone o cattive, cosa che non cambia l'abito virtuoso a condizione che esse siano subordinate alla ragione. Poiché dunque le passioni danno rilievo alla struttura unitaria dell'uomo, si può parlare di "*passioni dell'anima*", anche se San Tommaso preferisce definirle "*passioni dell'uomo*" nelle quali *anima* e *corpo* sono un'unità.

D'Aquino introduce inoltre la distinzione tra "*virtù morali*" e "*virtù intellettuali*", che fonda sulle diverse parti dell'anima, e riconosce le "*virtù morali*" come virtù vere e proprie, perché risiedono nella *voluntas* (*il retto agire dell'uomo dipendete dal fatto che egli ha buona la volontà*), e le "*virtù intellettuali*", che non sono subordinate alla volontà come le virtù in senso relativo. Egli non esclude però che l'intelletto possa essere mosso dalla volontà: la prudenza (*prudentia*) ad esempio, è virtù che afferisce per essenza e non solamente per partecipazione alla parte razionale dell'anima (Da Re, 1998, p. 64).

Le virtù quindi consentono alla ragione di controllare gli istinti, colui che le ricerca e persegue conosce l'equilibrio e gusta il bene. La virtù è una disposizione che orienta la scelta deliberata, consistente in una via di mezzo, determinata dalla regola consona all'agire dell'uomo saggio; è una medietà volontaria tra due vizi, uno per eccesso l'altro per difetto (Santambrogio, 1998, p. 13).

1.1 Il ruolo della virtù

Aristotele interpreta la moralità come realizzazione concreta delle finalità inscritte alla natura, che fa coincidere con il perseguimento della felicità; *l'eudaimonia* è dunque il senso autentico dell'agire umano che

[191] San Tommaso afferma che l'anima irascibile e l'anima concupiscibile si possono considerare virtù solo se vengono concepite come facoltà partecipi della ragione, dove l'irascibile e il concupiscibile conservano dei moti propri e la ragione esercita quindi su di loro un dominio di tipo politico, quello attraverso il quale vengono governate persone libere, che in conservano n alcune cose la loro volontà", e non un dominio assoluto di tipo dispotico.

conferisce ad esso il valore etico. Per San Tommaso analogamente l'intelligenza del processo morale è data dal rapporto che si stabilisce con il fine: l'attività umana si qualifica per la relazione tra agente e fine verso cui protende (che è fine ultimo, ovvero l'unione con Dio) (Piana, 1998, p. 22).

Nella prospettiva teleologica, sviluppata da Aristotele e San Tommaso, l'uomo è posto al centro dell'agire morale, perché ne è il soggetto e perché l'agire altro non è che l'attuazione della natura umana. L'*imperativo etico* è quindi fondato sull'essere dell'uomo e assume carattere di "*diventa ciò che sei*", ovvero di impegno nel perseguire e realizzare la propria natura, e di allontanamento dal "*tu devi*", dal "*dover essere*[192]" (Piana, 1998, p.23).

Nell'ambito della visione aristotelico-tomista, acquista consistenza il significato di virtù come attitudine (*habitus*) o disposizione che predispone l'uomo al perseguimento del fine. La virtù non è semplicemente regola di un'azione determinata, ma nella sua qualità di "habitus vitae" che si radica nel soggetto, assurge a criterio, a modo di vivere, valevole per qualsiasi azione (MacIntyre, 1988, p. 140).

Il concetto di virtù etica non deve essere confuso con quello di abitudine automatica o spontaneità irriflessa. La virtù non ha origine nella natura fisica o biologica, ma è legata all'esistenza e a una scelta personale, in quanto è lo svolgimento e l'attuazione continua di potenzialità iscritte nell'uomo attraverso l'intervento della libertà umana. Il raggiungimento, il mantenimento e il rinnovamento di uno stato virtuoso implicano un lungo e continuo esercizio; virtuosi non si nasce, ma lo si diventa attraverso lo sviluppo di una prassi autenticamente umana, che costituisce un anello di congiunzione tra la natura come potenzialità e la natura come attualità e realizzazione di sé. Chi agisce bene diventa virtuoso, ovvero si perfeziona nella sua capacità di attuarsi con rettitudine e spontaneità. La virtù quindi garantisce il legame tra il soggetto e il fine, e consente di assicurare all'uomo la felicità ovvero la vita buona (Abbà, 1989).

La concezione aristotelica di *virtù morale* viene arricchita dalla tradizione cristiana con San Tommaso d'Aquino, secondo cui il *corretto* svolgimento dell'agire umano non può essere regolato solo dalla legge umana o divina, ma esige «*affinché l'individuo sia all'altezza del suo compito, che intervengano disposizioni operative al modo di abitudini abituali*». L'etica della virtù in San Tommaso è un'etica della prima persona, che chiama in causa il soggetto umano e la libertà delle sue scelte. Le virtù sono attitudini o disposizioni, che perfezionano il soggetto in rapporto al fine della sua natura, in quanto predispongono le facoltà in cui hanno sede a

[192] Questo passaggio dall'*essere* al *dover essere* è stato messo in discussione dalla riflessione moderna sull'etica.

compiere scelte buone e rette (Piana, 1998, p. 25). Le virtù morali hanno quindi il compito fondamentale di creare le condizioni per la crescita di una personalità, nella quale la ricerca della vita buona diviene connaturale al soggetto umano[193].

La virtù è in definitiva, secondo G. Piana, ciò che

«*garantisce all'eticità di dispiegarsi correttamente come espressione del mondo della persona, che ritrova in se stessa il senso dell'agire e la norma delle proprie scelte, aprendosi alla ricchezza della realtà e perseguendo le finalità oggettive della vita morale*» (Piana, 1998, p. 27).

La virtù viene considerata nel contesto attuale l'*elemento fondamentale* su cui costruire un'etica che trascenda un oggettivismo normativo astratto e impersonale, senza però incappare in un soggettivismo individualistico e destabilizzante, ovvero un pilastro su cui erigere un'*etica della responsabilità*, che eviti sia una morale della sola legge, sia una morale della sola coscienza. La virtù infatti, collocata all'interno di un'etica del fine, garantisce all'agire morale il giusto orientamento e conferisce al dovere la possibilità di essere perseguito mediante scelte intenzionali, che conducono alla sua concreta attuazione (Piana, 1998, p. 30 e ss.).

Il motivo della riscoperta delle virtù oggi è quindi forse dettato dalla ricerca all'interno della totale disgregazione, di orientare e restituire all'uomo dignità e valore, compito che solo le virtù, operando con la smania della verità, riconoscendo per ogni individuo un valore originario e indiscutibile da portare alla luce, scavano nella persona portandola a esprimere sempre il meglio di sé (Santambrogio, 1998, p. 17).

1.2 Il dibattito contemporaneo sulle virtù

Il filone di studi sulle virtù che oggi assume maggiore importanza trova in MacIntyre[194] il proprio sostenitore, che concepisce la tradizione

[193] Nell'ottica teologica di San Tommaso d'Aquino l'acquisizione e il potenziamento delle virtù è frutto di simultanea azione della grazia dello Spirito e libera adesione dell'uomo.

[194] MacIntyre studia la tematica della virtù come: *teoria etica*, ovvero come è possibile riconciliare varie teorie sulla virtù; *scienza sociale*, ovvero in quale modo la teoria etica si relaziona con la struttura della società; *storia*, ovvero come e perché si sono affermate queste teorie etiche. MacIntyre inizia con l'analizzare il malessere dell'etica contemporanea per poi fornire una soluzione al problema attraverso l'elaborazione di una propria teoria delle virtù. Egli ritiene che il malessere presente nella discussione etica è una palese frammentazione della teoria morale.

Le interminabili discussioni che si fanno oggi su diritti civili, responsabilità sociale, equa distribuzione dei beni nella società sono la prova di un infinito dialogo tra sordi. Non vi è dialogo

costituita dall'etica delle virtù come un'alternativa radicale al pensiero moderno, contrassegnata prevalentemente dall'etica del dovere o delle regole, ma che comprende anche quali esiti estremi e contraddittori, l'emotivismo e il relativismo. MacIntyre afferma inoltre che dedurre le regole morali partendo dalla natura umana, senza avere alcun punto di riferimento e fonte di significato, se non quello della persona che le formula, è un progetto irrealizzabile (Kennedy, 1998, pp. 130-131). Se infatti nel definire l'etica si perde di vista il *telos*, l'etica si riduce ad un insieme di regole e di norme da imporre alla volontà sotto forma d'obbligo, dimenticando così che la virtù permette di raggiungere il *telos* umano della felicità.

A questo pensiero se ne affianca un secondo, elaborato da Kant e da coloro che pur giudicando improponibile l'abbandono dell'etica del dovere, riconoscono che questo modello ha bisogno di essere completato attraverso un riferimento alle virtù. La loro proposta è di integrare "*la moralità del dovere e dei principi*" con la moralità delle virtù o dei tratti di carattere. Entrambi i filoni criticano fortemente e mostrano insoddisfazione per l'approccio che si limita all'*etica del dovere*, dominante nella modernità, che non è in grado di rendere conto dell'interezza dell'esperienza morale del soggetto (Da Re, 1998, p. 56). Applicando infatti la tradizione kantiana all'etica della virtù, si afferma la priorità del diritto sul bene, come accade anche nelle discussioni riguardo ai diritti umani. Ma tale disamina non riesce a liberarsi dal laccio di un'etica basata sul concetto di dovere e di obbligo. Kant comunque ritiene la virtù il risultato dell'applicazione della regola corrente, che deve concretizzarsi nell'azione retta e buona (Kennedy, 1998, pp. 125-6).

Inoltre forte è la critica al proceduralismo delle contemporanee teorie della giustizia, con le quali hanno in comune la necessità di tener conto dei contenuti materiali dell'esperienza morale, ma dalle quali si differenziano perché propongono una separazione tra ricerca del bene e del giusto.

Gli assertori dell'etica delle virtù non ritengono possibile una divisione astratta tra giusto e bene, perché il giusto dipende inevitabilmente dal bene e dalle forme di vita adottate dai soggetti, e quindi dipende dalle loro passioni e abitudini. Inoltre non è neanche pensabile che la vita buona

tra i diversi sistemi etici, che non si comprendono e divengono ciascuno reazione ad altri sistemi etici. Il culmine del processo di frammentazione, fra asserzioni e reazioni, si può vedere bene nell'etica dell'emotivismo, nella quale vige il criterio del: «*io seguo le cose che io preferisco perché ho scelto di seguirle*». La morale diviene quindi un fatto privato, una scelta privata di valori che non debbono interferire con l'efficienza del progresso sociale. Per le scienze sociali i tre personaggi che meglio corrispondono a questa etica emotivista in una società utilitarista sono: il manager, l'esteta e il terapeuta (Kennedy, 1998, pp. 129-130).

non venga influenzata e condizionata dalle determinazioni del giusto (Da Re, 1998, p. 58 e ss.).

Nello studio contemporaneo sulla teoria delle virtù, si inseriscono molteplici punti di vista e affermazioni. Baier ad esempio sceglie di far rivivere la teoria delle virtù di Hume, dove la virtù diventa espressione umana della passione, resa effettiva dai calcoli della ragione pratica.

Per gli utilitaristi, che attribuiscono un valore elevato alla virtù e la considerano fondamentale in quanto permette al soggetto di diventare membro efficiente della società, la persona virtuosa sarà sempre attenta a praticare il maggior bene nei confronti del maggior numero di soggetti possibile e a ridurre al minimo i sacrifici (Kennedy, 1998, p. 126).

Un numero cospicuo di autori utilizza la teoria della virtù come mezzo, ovvero come strumento per minare la mentalità utilitaristica. Murdock ad esempio afferma che ciò a cui bisogna tendere nella vita morale è la bontà, la retta azione e non la libertà dall'obbligo. Meilander nel testo "*Teoria e pratica della virtù*" del 1984 invita a sostituire la parola "*virtù*" con "*pratica*" per formare un buon carattere[195].

I sostenitori dell'etica della virtù, nel dibattito sulla giustizia distributiva, per quanto concerne l'equa distribuzione dei costi e dei benefici nella società, si pongono decisamente dalla parte dell'etica comunitaria contro quella dei diritti individuali. Parlano del dovere della persona, del merito e del bene comune.

Mieth cerca di elaborare un nuovo elenco delle virtù basato sulla preoccupazione per se stessi e gli altri, con lo scopo di dare continuità ai cambiamenti nell'orientamento dei valori. Vengono proposti nuovi stili di vita in base a delle virtù dirette a preservare l'ambiente, ad esprimere compassione per chi soffre, a liberare gli oppressi e ad essere solidali con chi cerca la pace e la giustizia (Kennedy, 1998, p. 127).

La corrente di pensiero che fa capo a Nussbaum vorrebbe invece tornare alle antiche culture greche e romane per infondere nella cultura contemporanea un influsso umanizzante. Nel testo the "*Fragility of Goodness*", la Nussbaum dimostra che gli antichi hanno molto da insegnare circa la vulnerabilità dei valori umani a fronte dell'esistenza umana, è convinta inoltre che la cristianizzazione medievale delle virtù ha causato un grande impoverimento della vera umanità[196]. Secondo Meilander inve-

[195] Meilander tenta di dimostrare l'importanza della *virtù* o meglio della *pratica* orientata verso la vita buona, nella vita quotidiana.

[196] Per approfondire l'argomento vedere Casey, "*Pagan virtue : an essay in ethics*", Oxford, Clarendon Press, 1990, titolo tradotto "*Virtù pagana*", 1990; e Prior, "*Virte and Knoledge, an introduction to ancient Greek ethics*", London, Routledge, 1990, titolo tradotto, "*Virtù e conoscenza*", 1991.

ce è necessario rinnovare la società secondo le direttive agostiniane, perché solo la grazia di Dio può cambiare e riorientare al bene, solo la carità ha il potere di unire e di garantire giustizia nella società intera. La virtù è infatti il mezzo che la carità utilizza per espandersi in tutti gli aspetti della vita umana (Kennedy, 1998, p. 128).

Abbà afferma che nella versione moderna dell'etica delle virtù scompaiono i fini virtuosi normativi, che definiscono la vita buona o beata; scompare la vita buona come *telos* normativo da realizzare nel comportamento, e viene introdotta una distinzione tra azioni conformi alla legge o norma morale, delle quali si occupa l'etica, e azioni lasciate alla libertà dei singoli, al loro libero arbitrio. Le virtù quindi cessano di essere normative e diventano esecutive, ovvero divengono abitudini a osservare la legge e le norme morali. Il recupero dell'etica delle virtù è prova che le etiche moderne hanno trascurato aspetti importanti, ciò fa sorgere l'esigenza di un'etica complessa e integrale, che riesca a pensare in modo coerente i diversi aspetti della vita morale[197] (Abbà, 1998, p. 152).

Le divergenze tra etica aristotelica e tomista e le etiche moderne sono molte e scaturiscono dal loro diverso modo di impostare la ricerca morale. Una tra tutte riguarda l'abbandono nelle etiche moderne della domanda fondamentale dell'etica delle virtù, che si chiede come sia meglio vivere e quale sia la vita degna di un uomo, in quanto la ritengono non suscettibile di ricerca razionale né caratterizzabile da una sola risposta univoca e vera. Le etiche moderne abbandonano quindi il punto di vista del soggetto agente e adottano quello del legislatore o del giudice, ponendosi come fine principale la ricerca delle norme che i soggetti che perseguono la propria concezione di felicità e di bene (in modo che sia possibile collaborazione e convivenza secondo giustizia) siano obbligati ad osservare (Abbà, 1998, p. 153).

L'accusa che le etiche moderne rivolgono alla teoria delle virtù è quindi quella di essere deficitaria dal punto di vista normativo, e di non essere adatta a indicare norme per la soluzione di problemi pratici urgenti e complessi.

L'etica delle virtù vede aprirsi un compito complesso, difficile e interminabile, che consiste nella formulazione di nuove virtù emergenti dalle situazioni pratiche specifiche, nelle quali sono coinvolti beni e relazioni tra individui atipici e non universali. Molte si sviluppano come innovazioni alle quali si deve far fronte in vista della vita beata, escogitando fini virtuosi nuovi, come la *tolleranza* in una società pluralistica, la cura per

[197] La teoria tomista delle virtù può essere l'interlocutore giusto ovvero può permettere di trovare punti di incontro, far notare vari problemi nelle etiche moderne e far sentire l'esigenza di un'etica complessa e integrale.

la vita umana dal momento che la tecnica ha su di essa maggior potere; la cura per l'ambiente quando l'economia e la tecnica lo rovinano.

La definizione dei *fini virtuosi*, che indicano solamente un modo di regolazione illustrabile con esempi, lascia a ciascuno il compito di trovare il comportamento concreto che i fini virtuosi richiedono, lascia quindi piena libertà di scelta sull'agire pur consigliando cosa fare. Questo è un ruolo diverso da quello riconosciuto e assegnato alle norme, che al contrario indicano un comportamento concreto da tenere o da evitare in ragione di qualche fine virtuoso (Abbà, 1998, p. 157).

Nella classificazione dei fini virtuosi è necessario assumere come punto di riferimento i beni umani e le diverse aree materiali della vita umana. I *fini virtuosi* non sono infatti i beni umani, sono al contrario «*i modi di ordinare volontà, desideri, affetti che hanno per oggetto i beni e i mali umani e le relazioni interpersonali*», e costituiscono un ordine a cui uniformare affetti e passioni. L'etica delle virtù non inizia dai desideri, dalle preferenze o dalle passioni, che si trovano nell'intimo di ciascuno, per poi ricercare la propria "*soddisfazione massimale*" o la loro limitazione secondo massime universalizzabili, oppure secondo norme raggiunte per via di accordo, o ancora per via del discorso. Essa richiede invece un'educazione di affetti e passioni secondo l'*ordo rationis* che descrive veramente la *vita buona*.

Nelle etiche moderne le virtù vengono (devono essere) liberate dal moralismo, che le ha avvolte nei secoli fino a sminuirle, provocandone l'allontanamento dal fondamento generatore e alimentatore, e identificandole con la norma e il dovere; in tal modo risultavano svincolate dall'esperienza e dall'esercizio della libertà, situazione che le ha inaridite, fino a farle divenire sterile ossequio alla legge formale (Santambrogio, 1998, pp. 17-18).

I fini virtuosi nel loro insieme divengono quindi il *telos* oggettivamente normativo della condotta umana, e siccome potrebbe sembrare un grosso equivoco denominarli col termine di "*valori*", in quanto, nelle etiche moderne, i valori assumono un volto soggettivo sfuggendo alla verità e alla conoscenza oggettiva, l'etica delle virtù propone che si parli di "*beni umani*" e di "*virtù*".

Secondo MacIntyre, in "*After Virtue*", le virtù sostengono le pratiche collaborative per la realizzazione dei beni umani interni alle *pratiche*, sostengono la ricerca della vita buona per individui e per comunità nell'ambito di una tradizione morale, sostengono la tradizionale revisione critica. Tale interpretazione delle virtù ha il merito di sottrarre la morale al soggettivismo e all'emotivismo, per ancorarla alle esigenze oggettive nella pratica collaborativa inerente alla ricerca dei beni umani, del bene nella vita dei singoli e delle comunità. In questo pensiero non è evidenziato però che le virtù possano adempiere a questa funzione, perché prima di

tutto sono articolazioni dell'*ordo rationis* in base alle quali sono regolati gli atti interiori, cioè le volizioni, gli affetti, i desideri, le passioni, ordini dell'anima di chi è autore di scelte e di azioni coinvolgenti beni umani e persone (Abbà, 1998, p. 159).

La realizzazione delle virtù nella vita del singolo è quindi compito inesauribile e difficile da precisare e fissare in termini normativi universali. Non è possibile esprimere, mediante un ristretto numero di enunciati normativi, tutto ciò che deve essere fatto nelle diverse situazioni e circostanze della vita, per riuscire a realizzare i modi di essere virtuosi. D'altro canto non è così complesso indicare in un ristretto numero di proposizioni normative ciò che non deve mai esser fatto. La norma deve trovare la propria giustificazione nelle virtù esprimendone fedelmente le esigenze positive o negative ed educando efficacemente alle virtù, poiché il fine di tutte le norme è quello di aiutare gli uomini ad apprendere e a praticare le virtù (Luño, 1992, p. 204 e San Tommaso d'Aquino, 1891, q. 94, a. 3). Le norme sono adempiute quando l'azione si conforma ad esse, ma l'esigenza dell'educazione morale non si ferma qui, perché arriva al cuore della persona, alle sue intenzioni più profonde. La virtù arriva più lontano della norma, non è possibile stabilire infatti norme per tutto, ma solo per ciò che è maggiormente importante. Quindi anche nelle situazioni limite, per le quali non si trova una norma del tutto adeguata, l'istanza etico-normativa è presente mediante la virtù radicata nell'interiorità della persona. L'uomo la cui moralità e virtù finissero dove finiscono le norme, soprattutto quelle proibitive, avrebbe una moralità deficiente, quando non corrotta (Luño, 1992, p. 205).

2. *La molteplicità delle concezioni*

MacIntyre afferma, nella realizzazione di una sua teoria delle virtù, che

«*la virtù può essere compresa soltanto partendo dalla tradizione che ne accompagna l'uso e l'interpretazione*» (MacIntyre, 1988).

La storia dell'umanità e la tradizione della teoria della virtù si è sviluppata lungo i secoli, partendo dalle società eroiche (con le virtù omeriche e le saghe di Islanda, in cui la virtù era legata allo *status* assunto da un membro del gruppo; e dove viene ricondotta e definita come una "*formula della perfezione*"), passando dalla città stato di Atene (dove la virtù appartiene all'uomo come tale ma sempre internamente al contesto della *polis*) e dal pensiero di Platone (che divideva le virtù secondo le facoltà dell'anima, e introduce la concezione delle virtù cardinali, tra le quali la *prudenza è colei che governa democraticamente la giustizia, il coraggio, la*

moderazione) e di Aristotele (che aggiunge alla classificazione di Platone la divisione tra *virtù morali* e *intellettuali*). Toccando il pensiero degli stoici (i quali vedono le virtù come un'unità, la realizzazione della ragione divina, che si ottiene seguendo la legge della natura) e del cristianesimo (che aggiunge all'elenco delle virtù, l'*umiltà*, il *celibato*, il *martirio*, la *fede*, la *speranza*, la *carità*), per terminare con l'analisi dal pensiero medievale prima (a cui va il merito di ricondurre le virtù naturali e soprannaturali, pagane e cristiane ad un unico sistema incentrato su due pilastri: la *prudenza* come centro della ragione, e la *carità* come centro della volontà che orienta la totalità della persona e l'intera comunità cristiana) e dell'illuminismo poi (il quale aggiunge l'idea che la pratica della virtù risiede anche nel vivere bene questa vita terrena realizzando il proprio destino). Approda infine ai giorni nostri, con un bagaglio di conoscenza e ricordi fondati su un passato denso di culture contrastanti che hanno dato vita, fatto crescere, apprendere, perseguire, acclamare, seppur all'interno di una tradizione di pensiero coerente, tante, troppe concezioni diverse e incompatibili della virtù. Determinando la convinzione che non sia opportuno né possibile affermare che esiste una qualche unità reale del concetto di virtù e della sua storia (Kennedy, 1998, p. 131).

Omero, Sofocle, Platone, Aristotele, i protagonisti del Nuovo Testamento e i pensatori medievali differiscono gli uni dagli altri per diversi aspetti. Offrono elenchi diversi e apparentemente incompatibili delle virtù, danno un ordine d'importanza differente a virtù differenti ed elaborano teorie delle virtù diverse e incompatibili. Considerando altresì gli autori occidentali successivi l'elenco delle differenze e delle incompatibilità si allunga ulteriormente; ed estendendo l'indagine ad altre culture, ad esempio la giapponese o l'americana, le differenze diventano ancora più copiose. Alla luce di ciò appare facile concludere che esiste una molteplicità di concezioni antagoniste e alternative delle virtù e nessuna concezione centrale. È possibile averne prova esaminando gli elenchi, costruiti su voci diversissime, che autori diversi in tempi e luoghi diversi hanno incluso nei loro cataloghi delle virtù (MacIntyre, 1988, p. 216).

La condizione preliminare per potersi occupare di ricerca morale, utilizzando il metodo della dialettica, è infatti secondo Platone, il possedere certe *virtù morali* senza le quali non sarà possibile alcun progresso nella dialettica. È su tale constatazione che egli sviluppa la *tavola delle virtù*, la pratica delle quali deve precedere l'approccio alla filosofia[198].

[198] Questo studio viene ripreso successivamente da Aristotele nella sua trattazione dell'*inscindibilità* delle virtù morali e intellettuali nella comunità politica e filosofica.

3. *Pensieri a confronto*

Le voci che riempiono gli elenchi dei filosofi possono essere anche molto diverse tra loro, alcune delle *aretai* di Omero, per esempio come la *forza fisica*, oggi non sarebbero considerate affatto virtù dalla maggior parte delle persone.

In realtà il termine omerico *aretê* non dovrebbe essere tradotto con *virtù*, ma con "*eccellenza*"; in questo modo, la forte differenza di significato sarebbe a prima vista cancellata. Il possesso della forza fisica è infatti il possesso di un'eccellenza. L'incompatibilità viene però semplicemente trasferita e non eliminata, poiché il concetto omerico di *aretê* è una cosa, e il concetto moderno di *virtù* un'altra, dal momento che una determinata qualità può essere un'eccellenza agli occhi di Omero ma non una virtù ai nostri occhi, e viceversa. L'elenco e il concetto omerico di virtù non differiscono soltanto dall'attuale, ma anche da quello di Aristotele, che è a sua volta diverso dall'attuale. La differenza non risiede esclusivamente nella difficoltà di traducibilità di molti dei termini greci che designano le virtù, ma anche dal fatto che le concezioni sono totalmente diverse.

Nell'elenco formulato da Aristotele sono presenti la virtù dell'*amicizia*, concettualmente diversa dal moderno concetto di amicizia[199]; la *phronêsis*, la *saggezza*, il cui ruolo è molto diverso da quello attribuito da Omero e dai contemporanei.

L'intelletto, riceve da Aristotele la stessa considerazione che Omero riserva al corpo. La differenza però che si incontra tra Aristotele e Omero non è solo nell'inclusione o meno di certe virtù nell'elenco, ma nel modo di ordinarle all'interno dei cataloghi, cioè quali siano da considerare fondamentali e quali marginali. La discrepanza è dovuta anche alla

[199] Il tipo di *amicizia* che Aristotele ha in mente è quello che comporta il *riconoscimento e perseguimento di un bene. È il condividere ciò che è essenziale e primario per la costituzione di qualsiasi forma di comunità*, sia quella di stirpe che di una città, indispensabile per la fondazione della comunità. Questo concetto di amicizia implica l'*affetto*, che nasce all'interno di un rapporto definito nei termini di una comune devozione verso certi beni e di un loro comune perseguimento. L'*affetto* quindi è secondario, ma ciò non significa che non sia importante. In una prospettiva moderna, l'affetto è al contrario l'elemento primario e fondamentale, in quanto sono chiamati amici coloro che sono considerati piacevoli, simpatici. "*Amicizia*" è diventato il nome di *uno stato emotivo*, e non è più un tipo di relazione sociale e politica (MacIntyre, 1988, pp. 188-189). Aristotele distingue tre specie di amicizia: a) quella che deriva dal vantaggio reciproco; b) quella che deriva dal piacere reciproco; c) quella che deriva da un comune interesse per beni, che sono i beni di entrambi, e quindi non esclusivamente di nessuno dei due. Egli ritiene quest'ultima "*l'autentica amicizia*" (MacIntyre, 1988, p. 191). L'amicizia così intesa è il modello di amore greco, dove l'amico deve meritare l'amore, deve ricambiare l'amore, deve aiutare l'altro in caso di necessità (Alberoni e Veca, 1992, p. 19 e ss.).

mutazione della relazione tra virtù e ordinamento sociale, che si traduce in modelli diversi d'eccellenza umana, che in Omero si personifica nel guerriero e in Aristotele nell'aristocratico ateniese[200].

Il catalogo di Aristotele trova nella gerarchia delle *virtù* del Nuovo Testamento il contrasto più forte. Questo infatti non solo celebra virtù di cui Aristotele non sa niente, come *fede*, *speranza* e *carità* o *amore* e non dice niente di virtù fondamentali per il filosofo, ma eleva a virtù almeno una delle qualità che Aristotele sembra considerare un vizio, l'*umiltà*. Inoltre, il Nuovo Testamento riconosce nei poveri e negli schiavi i veri unici possessori della virtù e assegna ai ricchi il solo destino della dannazione (MacIntyre, 1988, p. 217).

Ponendo a confronto gli elenchi osservati con quelli più recenti della Austen e di Franklin, emergono palesi discrepanze. Dal pensiero della Austen si osservano soprattutto: la *costanza*, che sembra avere lo stesso ruolo della *phronêsis* in Aristotele e che è condizione preliminare per il possesso di altre virtù; e l'*amabilità*, virtù autentica che vede nella virtù aristotelica della *piacevolezza* solo un'effigie[201]. Il pensiero di Franklin si allinea in parte con quello della Austen, differenze comprese, ma inserisce nel suo elenco *la pulizia*, *il silenzio* e *l'operosità*, a cui affianca l'*impulso al guadagno*. Franklin quindi considera come principali alcune virtù che erano in precedenza considerate secondarie[202].

Le differenze e le incompatibilità, che emergono tra gli elenchi delle virtù, elaborati in tempi e luoghi diversi, anche se all'interno della stessa cultura, quella occidentale, sono molteplici. Rilevante non è la diversità delle voci racchiuse negli elenchi, ma il fatto che ognuno di questi elenchi incarna ed esprime una teoria differente su cosa sia la virtù. Si consolida quindi la convinzione che sia impossibile rispondere affermativamente alla domanda se esiste una concezione comune tra i diversi elenchi.

Nei poemi omerici la *virtù è una qualità che consente a qualcuno di fare esattamente ciò che è richiesto dal suo ruolo sociale* (*status*). Il ruolo principale è quello del re guerriero ed Omero elenca come virtù principali quelle che consentono di eccellere in battaglia, o nei giochi. La logica con-

[200] Aristotele ritiene, infatti, che alcune virtù siano accessibili solo a coloro che possiedono grandi ricchezze e un'elevata posizione sociale, virtù considerate essenziali per la vita umana, come la magnanimità e la munificenza.

[201] Secondo Aristotele, l'uomo che pratica la piacevolezza lo fa in base a considerazioni di reputazione e convenienza, mentre la Austen ritiene che sia possibile e necessario che chi possiede tale virtù provi davvero un certo affetto per gli altri. È necessario ricordare anche che Aristotele considera il coraggio militare solo il simulacro del vero coraggio. Sorge così un nuovo disaccordo tra quali siano le virtù effettive e quali i loro simulacri.

[202] Franklin redasse un elenco di tredici virtù, che considerò il proprio sistema di contabilità privata, e nel quale inserisce anche la virtù della castità.

seguenza è l'impossibilità nell'identificare le virtù omeriche, fintanto che non sono definiti i ruoli sociali fondamentali di tale società e le esigenze di ciascun ruolo (MacIntyre, 1988, p. 219).

Nell'interpretazione di Aristotele la questione è diversa; anche in questo caso le virtù sono accessibili solo a certe tipologie di soggetti, ma sono attribuite all'uomo in quanto tale e non in relazione al ruolo sociale ricoperto. È il *telos* dell'uomo a determinare quali qualità umane siano virtù. Aristotele infatti considera l'acquisizione e l'esercizio delle virtù "*mezzi in vista di un fine*", in cui il *rapporto* tra mezzi e fine è *intrinseco*[203].

L'interpretazione neotestamentaria delle virtù, pur differendo notevolmente dalla precedente, ha la stessa struttura logica e concettuale. Come per Aristotele, una virtù è una qualità il cui esercizio conduce al raggiungimento del *telos* umano. Il bene per l'uomo, nell'impostazione neotestamentaria, è soprannaturale e non solo naturale, poiché il soprannaturale redime e completa la natura. Il rapporto delle virtù (mezzi) con il fine è intrinseco proprio come in Aristotele; somiglianza questa, che ha tra i suoi tratti essenziali la priorità del concetto di vita buona su quello di virtù.

Nella teoria delle virtù della Austen sono inseriti, oltre agli elementi neotestamentari e aristotelici, anche elementi omerici, poiché presta ai ruoli sociali un'attenzione che non era attribuita loro né da Aristotele, né dal Nuovo Testamento. La sua tesi è importante proprio per il modo in cui riesce a combinare le interpretazioni eterogenee delle virtù.

L'interpretazione di Franklin al pari della aristotelica è teleologica, ma diversamente da essa è utilitarista. Egli afferma infatti che le virtù sono mezzi in vista di un fine, ma il rapporto mezzi-fine è estrinseco. Egli individua quale fine che contribuisce allo sviluppo delle virtù la *felicità*, intesa come *successo* e *prosperità*. Le virtù quindi devono essere utili.

È possibile affermare, senza ombra di dubbio, che le concezioni di virtù sono molto diverse: una virtù è una qualità che consente a un individuo di espletare il proprio ruolo sociale (Omero); di muovere verso il raggiungimento del telos specificatamente umano, sia esso naturale o sovrannaturale (Aristotele, Nuovo Testamento e Tommaso d'Aquino); una virtù è una qualità utile per consentire il successo terreno e celeste

[203] Un *mezzo è intrinseco a un dato fine quando il fine non può essere caratterizzato adeguatamente prescindendo da una definizione del mezzo*. Questo vale nel caso delle *virtù* e del *telos*, che nell'interpretazione aristotelica è la *vita buona* per l'uomo, di cui una componente essenziale è l'esercizio delle virtù. Questa distinzione fra mezzi intrinseci ed estrinseci a un fine non è tracciata da Aristotele, ma è una distinzione indispensabile per capire che cosa intendeva il filosofo. La distinzione è tracciata esplicitamente da San Tommaso d'Aquino, che nel tracciarla era consapevole di mantenere un punto di vista aristotelico.

(Franklin). Tra i motivi delle varie diversità si annovera la molteplicità e la differenza delle strutture morali delle molte epoche.

Tali definizioni così diverse tra loro avvalorano la convinzione che non esista alcuna concezione unica, essenziale e fondamentale, che possa ottenere un'accettazione universale.

4. *Alla ricerca di una concezione unica, essenziale e fondamentale*

Appare però possibile, anche alla luce degli studi di MacIntyre, districare tra le molteplici tesi antagoniste ed eterogenee una *concezione fondamentale e unitaria di virtù*, che consenta di riconoscere unità concettuale alla tradizione e della quale è possibile dare un'interpretazione più persuasiva di qualsiasi altra già data sinora. Tale concezione:

«*permetterà di distinguere con chiarezza le credenze sulle virtù che appartengono autenticamente a tale tradizione da quelle che non le appartengono. […] è complessa, e le diverse parti derivano da differenti fasi dello sviluppo della tradizione*» (MacIntyre, 1988, p. 224).

Caratteristica che emerge chiaramente è che, per essere riconosciuta universalmente, tale concezione richiede l'accettazione preliminare di qualsiasi interpretazione delle caratteristiche della vita sociale e morale, in base alle quali viene definita e spiegata[204]. Occorre quindi individuare lo sfondo necessario in base al quale il concetto di virtù diviene intelligibile e che può ritrovarsi nella natura storica e stratificata del concetto di virtù.

Nella ricerca di una definizione focalizzata soprattutto sull'elemento unificante, attraverso il quale poter spiegare la diversità emersa, MacIntyre trova «*nell'idea di virtù come capacità di raggiungere un telos dell'esistenza umana*» il *punto fermo della tradizione* presente in tutta la storia. Il *telos* non è qualcosa di astratto, ma al contrario è definibile *storicamente*. La definizione di virtù viene quindi posta da MacIntyre e Kennedy, in relazione a tre categorie: la *pratica*, l'*unità della vita*, la *tradizione*; al fine di realizzare una concezione fondamentale di virtù per la quale è infatti necessario porre in essere attraverso fasi distinte un confronto tra virtù e ciascuna categoria da seguire nel suo ordine logico ed esatto (MacIntyre, 1988; e Kennedy, 1998, p. 132).

La *pratica* è riconducibile e può essere intesa come ciò che costituisce l'arena, in cui le virtù si manifestano e da cui devono trarre la loro mani-

[204] In Omero il concetto di virtù è secondario al *ruolo sociale*, in Aristotele a quello di *vita buona* (*telos*), in Franklin a quello di *utilità*.

festazione principale[205]. *La pratica* è una forma di azione collettivamente riconosciuta, che coordina le persone fra di loro in vista di aspettative comuni (esercitare la propria professione, studiare una strategia, elaborare piani di sviluppo). Conduce a una quantità di beni che l'individuo è in grado di raggiungere (rango sociale, immagine, fama, retribuzione economica) e che sono riservati a coloro che riescono ad eccellere nelle varie pratiche. I beni raggiunti sono esterni, ma la persona può anche esercitarsi in una qualsiasi pratica per la sola soddisfazione e gioia di farlo. Per questo, si dice che la virtù si retribuisce da sola, perché il bene raggiunto si trova all'interno della pratica stessa. Non solo l'individuo si perfeziona nella professione, nella pratica strategica o di sviluppo, ma diventa un buon stratega e un buon professionista. Ciò che ne risulta non è solo una buona azione, ma anche la formazione del carattere. Le azioni non esistono in forma isolata, ma formano delle catene che raggiungono il loro fine mediante l'intenzione che le pervade e le unisce in un unico piano di realizzazione (Kennedy, 1998, p. 132). Questo significa che è possibile capire la vita o la storia di un'impresa o di un marchio attraverso la ricostruzione degli eventi che li hanno caratterizzati, eventi che sono intelligibili, perché è per mezzo dell'intenzione che li caratterizza che sono riusciti a raggiungere il loro scopo. La vita e la storia di un impresa è un racconto che intreccia con gli eventi e le circostanze contingenti un'unica storia, impregnata di desideri di realizzazione e di compiutezza dei diversi soggetti in essa impegnati: proprietari, imprenditori, manager, ecc.

L'*unità della vita* è la certezza che la vita umana non viene vissuta in solitudine, ma *in collaborazione con* o *in relazione ad* altri soggetti. È la *condivisione* di ogni singola esperienza, l'intrecciarsi della storia di ogni *unica* vita con la storia di ogni altro che viene incontrato, a dar vita alla storia della comunità di persone. I beni che si trovano all'interno delle

[205] MacIntyre aggiunge due avvertimenti: il primo, secondo il quale tale argomentazione non implica che le virtù non siano esercitate solo all'interno delle pratiche; il secondo che il termine pratica utilizzato non coincide pienamente con quello d'uso corrente. Definisce e chiarisce, inoltre, il concetto dei valori insiti in una pratica, e arriva a determinare due tipi di valori: valori connessi in modo estrinseco e contingente a quello che viene compiuto, e valori insiti nella pratica. Afferma, quindi, che una pratica comporta sia modelli di eccellenza e obbedienza a regole, sia il conseguimento di valore. Partecipare a una pratica significa accettare l'autorità di questi modelli e l'inadeguatezza della propria prestazione personale se giudicata in base a se stessi. Nel campo delle pratiche, l'autorità dei valori e dei modelli opera in modo tale da escludere ogni analisi soggettivista ed emotivista del giudizio. Egli distingue poi tra valori interni e valori esterni e indica quest'ultimi come caratterizzati dall'essere oggetto di una competizione dove ci sono perdenti e vincitori, e i primi oggetto ugualmente di una competizione ma al fine di eccellere. Tra le componenti necessarie di una pratica dotata di valori interni e modelli di eccellenza, le virtù che non possono mancare sono la *giustizia*, il *coraggio* e l'*onestà* (MacIntyre, 1988, p. 225 e ss.).

pratiche non sono soltanto dei beni individuali, presi nel loro insieme costituiscono il bene della società. Il "*bene*", derivante da una retta e responsabile gestione d'impresa o dallo svolgimento di una professione, non è soltanto un bene per l'impresa e i suoi soggetti o per il professionista e i suoi collaboratori, ma è un bene per tutta la comunità che cresce e progredisce.

La *tradizione* si costruisce attraverso la trasmissione delle pratiche buone da una generazione all'altra, ed è proprio per mezzo di tale passaggio dei beni e del loro livello qualitativo che la pratica viene preservata nel tempo e diviene *tradizione*. Questa, alla stregua delle *pratiche* e dell'*unitarietà di vita*, possiede un telos, il bene finale, ovvero il benessere dell'intera umanità. La *tradizione di impresa* si formerà quindi tramandando nel tempo buone pratiche condivise dai soggetti operanti. La tradizione può essere considerata l'*immagine etica aziendale*, che traspare all'esterno e la *cultura etica condivisa* che internamente guida le scelte.

Le *pratiche* sono quindi una partecipazione alla comunità e all'attività di impresa, le cui strategie di scelta, prestazioni e modo di operare vengono trasmesse da un gruppo di comando a un altro al mutare dei vertici aziendali, permettendo il formarsi di una *tradizione aziendale* composta da cultura forte e immagine stabile. La pratica delle virtù, nella fattispecie delle virtù imprenditoriali, diviene così molto di più di un contributo, diviene parte attiva nella costituzione del destino dell'umanità, in particolare della comunità impresa e della collettività che con essa ha relazioni dirette o indirette (Kennedy, 1998, p. 133).

Una virtù è quindi:

«*una qualità umana acquisita il cui possesso ed esercizio tende a consentirci di raggiungere quei valori che sono interni alle pratiche, e la cui mancanza ci impedisce effettivamente di raggiungere qualsiasi valore del genere*» (MacIntyre, 1988, p. 230).

Una virtù è la capacità di realizzare le proprie intenzioni per mezzo di una decisione e di metterla in pratica. La virtù è il mezzo attraverso il quale raggiungere la felicità, il telos della vita umana[206]. Tale "*definizione*" di virtù chiarisce il ruolo della virtù nella vita umana, dove l'affermazione

[206] La parola *mezzo* assume qui un significato specifico: non si tratta di uno strumento o di un bene separabile dallo *scopo* stesso o dal *telos*, ma si trova inserito all'interno del compimento stesso del telos, come un bene appartenente all'intera vita umana. Questo tipo di mezzo aiuta a costituire il fine, perché aiuta a compierlo e ad attualizzarlo. Nel fare attenzione all'ambiente e agli stakeholders, nello svolgimento del proprio compito, quale esso sia, si sperimenta la gioia di fare qualcosa per l'altro, la felicità di essere attenti e responsabili di ciò che si ha attorno, e la letizia di sentirsi uniti agli altri, che è *telos* della vita (Kennedy, 1998, p. 132-133).

e il perseguimento di valori interni e di modelli di eccellenza hanno bisogno delle virtù della *giustizia*, del *coraggio*[207] e dell'*onestà*.

Inoltre per ciascun tipo di rapporto, devono essere definite *le eccellenze* senza le quali le pratiche non possono reggersi. Nei rapporti di lavoro nelle amicizie, negli scambi sono necessari e fondamentali virtù come: *coraggio*, *veridicità* e *giustizia*, alla luce delle quali il soggetto deve caratterizzare se stesso e gli altri, qualsiasi siano i propri codici e quelli della propria società. Le pratiche quindi possono fiorire in società dai codici molto diversi, ma mai in società in cui le virtù non sono apprezzate. Per di più, la capacità di una pratica di mantenere la sua integrità dipenderà dal modo in cui le virtù possono essere o sono esercitate nel sostenere le forme istituzionali, portatrici sociali della pratica[208].

Tale interpretazione preliminare delle virtù, ricavata e ispirata dagli studi di MacIntyre, in termini di pratiche coglie molto, ma è ben lungi dal cogliere tutto quello che la tradizione aristotelica[209] ha pensato sulle virtù. È chiaro che per fornire un'interpretazione che sia insieme adeguata alla tradizione e sostenibile razionalmente, è necessario porsi una domanda, alla quale la tradizione aristotelica presupponeva già una risposta largamente condivisa nel mondo premoderno, da non aver bisogno di essere formulata in modo esplicito. La domanda è: «*è giustificabile razionalmente concepire ciascuna vita umana come un'unità, in modo tale che possiamo tentare di determinare ciascuna vita come dotata del proprio valore, e che possiamo ritenere che la funzione delle virtù sia di consentire a un indivi-*

[207] Il *coraggio* è virtù richiesta dalla cura e dalla sollecitudine nei confronti di individui, comunità e cause, che nelle pratiche è fondamentale. Il coraggio è la capacità di rischiare il danno o il pericolo e ha il proprio ruolo nella vita umana in virtù della connessione con la cura e la sollecitudine, che spinge a tenere un certo comportamento se interessa qualcosa. Questo non comporta però che un uomo che abbia a cuore qualcosa non possa essere un vigliacco.

[208] MacIntyre afferma che senza le virtù potrebbero essere riconosciuti soltanto i valori esterni e mai i valori interni nel contesto delle pratiche. Le virtù si trovano quindi in un rapporto diverso con i valori interni e esterni. Il possesso delle virtù è necessario per il conseguimento dei secondi, ma può benissimo impedire di ottenere i primi. I valori esterni vengono chiamati da MacIntyre anche valori autentici.

[209] L'interpretazione viene definita "*aristotelica*" sotto tre aspetti principali: in primo luogo, essa richiede per la propria completezza un'elaborazione delle distinzioni e dei concetti come l'interpretazione di Aristotele; in secondo luogo, l'interpretazione può accogliere una concezione aristotelica del piacere e del godimento, mentre è inconciliabile con una concezione utilitaristica; In terzo luogo, può essere ritenuta aristotelica perché collega valutazione e spiegazione in un modo tipicamente aristotelico.

In tale prospettiva, identificare certe azioni come manifestanti o non manifestanti una o più virtù, non significa mai soltanto valutare, significa anche muovere il primo passo verso una spiegazione del motivo per cui sono state compiute quelle azioni piuttosto che altre (MacIntyre, 1988, p. 240 e ss.).

duo di fare della propria vita un genere di unità piuttosto che un altro?» (MacIntyre, 1988, p. 243).

Il carattere indeterminabile del dibattito morale è rintracciabile nella molteplicità di concetti eterogenei e incommensurabili, che ispirano le premesse da cui i protagonisti traggono spunti per le discussioni. Nel coacervo di pensieri si possono trovare in lotta concetti moderni, come l'utilità e i diritti, concetti di virtù che operano in modo diverso. Ciò che manca è un accordo preciso, sia riguardo alla posizione dei molteplici concetti di virtù, sia riguardo alla gerarchia delle virtù e alle esigenze imposte da virtù particolari. Il disaccordo e il fraintendimento è il risultato di una lunga storia che dal tardo medioevo giunge fino al presente; una storia nel corso della quale sono cambiati gli elenchi predominanti delle virtù, è cambiata la concezione di ogni singola virtù e lo stesso concetto di virtù è diventato diverso da quello che era.

L'evoluzione e la modernità hanno portato una forte trasformazione nei valori, come, ad esempio, la posizione socialmente centrale occupata un tempo dall'idea di impegno in una pratica, è ora occupata, per di più, da quella di consumo estetico. È un evoluzione che trasforma le forme di vita sociale attraverso l'affermarsi del dominio dei mercati, delle fabbriche e delle burocrazie. L'uomo è concepito solo talvolta come essere indipendente e razionale che prescrive a se stesso il proprio punto di vista morale.

MacIntyre evidenzia altresì che il rifiuto e il distacco totale dall'aristotelismo non ha comportato l'abbandono assoluto delle virtù. L'esaltazione e la pratica delle virtù infatti continua a pervadere la vita sociale contemporanea, mutando però la veste interpretativa delle virtù, che vengono intese come passioni naturali dell'individuo, oppure come disposizioni necessarie per dominare e limitare l'effetto delle stesse passioni naturali[210].

[210] Fu nei secoli diciassettesimo e diciottesimo che si giunse a considerare la morale come una soluzione ai problemi posti dall'egoismo umano e si giunse a far coincidere la gran parte del contenuto della morale con l'altruismo. Questo concetto è del tutto assente in Aristotele, perché non esiste alcun mezzo e modo con cui una qualsiasi persona può perseguire il proprio bene ma non quello di un altro, perché il bene non è né della prima né di qualsiasi altra in particolare. I valori non possono essere proprietà privata. Il fatto che ciascun uomo, per natura, cerca di soddisfare i propri desideri individuali è uno degli argomenti su cui si svolge, insieme a quelli delineati prima, gran parte del pensiero e delle teorie di molti intellettuali seicenteschi o settecenteschi, come ad esempio Hume, Johnson, Smith, Kant, Cobbett (che esalta virtù come la *mancanza d'invidia*, l'*amore per la libertà*, la *perseveranza* e l'*operosità*, il *patriottismo*, l'*integrità* e la *giustizia*) e che hanno accompagnato il pensiero morale di altri, come Austen e Franklin, fino ai nostri giorni (MacIntyre, 1988, p. 273 e ss).

5. *La vocazione alla virtù (la scelta di una vita virtuosa)*

La "*virtù*" è elemento fondamentale della coscienza dell'individuo è ciò che fa scegliere bene e soprattutto che fa scegliere "*il bene*". Piana scrive:

«*le attitudini virtuose rendono la ragione vigilante e gli appetiti docili a valutare le situazioni e a percepire l'eventuale variazione di circostanze rilevanti esse conferiscono alle decisioni umane quella spontaneità, unita al libero consenso, che rende possibile un saggio discernimento. Quando la considerazione pratica si orienta verso una scelta particolare, è la virtù che mette l'individuo in grado di riconoscere e di determinare i suoi doveri concreti: la giusta misura delle decisioni è quindi all'appannaggio dell'uomo virtuoso*» (Piana, 1998, p. 33).

L'uomo non possiede le virtù per natura dalla nascita, ma è in grado di acquisirle attraverso la realizzazione e applicazione continue e reiterate nel tempo dell'attività di una certa qualità. La natura è potenzialmente il fondamento delle virtù, ma affinché siano tradotte in atto e diventino effettive, sono necessari l'esercizio continuo, l'impegno costante, la consapevolezza nella scelta, consentendo così la trasformazione in disposizioni stabili di ciò che per natura è solo in potenza. Virtuoso inoltre non è il singolo atto buono, ma l'abito, l'abitudine a compiere atti buoni. Ciascun individuo diviene costruttore, costruendo, giusto, compiendo azioni giuste, coraggioso, con azioni coraggiose. Non basta un singolo atto virtuoso affinché sia virtuoso chi lo compie. Coraggioso è colui che è abituato ad agire in modo coraggioso, onesto colui che ripetutamente si comporta onestamente. Fondamentale è l'acquisto tramite l'impegno e l'esercizio del giusto e corretto abito mentale, che conduca in ciascuna delle molteplici situazioni anche imprevista ad agire con coraggio ed onestà (Da Re, 1998, p. 76).

La ricerca della *virtù* ha riconquistato, negli ultimi decenni, centralità nell'ambito della ricerca etica, in considerazione dell'esigenza dell'etica di radicarsi in un orizzonte di senso che trascenda le norme (Schuller, 1987, p. 48), e anche a causa dell'inadeguatezza dell'etica normativa, che riduce il problema morale alla semplice determinazione dell'azione giusta (Piana, 1998, p. 21). Le etiche normative introducono infatti un deficit motivazionale, a cui le virtù tentano di porre rimedio. Le norme, i precetti, i principi e le direttive, senza la compresenza delle virtù, sono inefficaci, perché non sono radicate nelle motivazioni giustificatrici dell'agire morale: «*è difficile capire come una moralità dei principi possa avere solide radici se non attraverso lo sviluppo delle disposizioni ad agire secondo i principi […] la moralità, infatti, non può accontentarsi della mera conformità alle norme*» (Da Re, 1998, p. 60).

L'etica della norma garantisce quindi esclusivamente conformità alla legge, alla regola, la *virtù* al contrario promuove una moralità attenta soprattutto allo "*spirito della legge*" oltre che alla "*lettera della legge*".

La scelta di coltivare la *virtù*, una semplice qualità della persona libera secondo Scheler, è *potenzialità* del *volere* e del *fare* che ciascuno può coltivare, al fine di rendere l'impegno morale più libero. Attraverso la *virtù*, l'agire bene perde l'aspetto di costrizione che al contrario manterrebbe in una prospettiva rigidamente normativistica (Da Re, 1998, p. 57).

5.1 Le virtù etiche e morali

Nell'ambito etico e morale contemporaneo, *la virtù* acquista consistenza *in quanto attitudine* (*habitus*) *o disposizione che predispone l'uomo al perseguimento del fine*. Più che essere la regola di un'azione determinata, nella sua qualità di *habitus vitae* che si radica nel soggetto, è *criterio di un modo di vivere valevole per qualsiasi azione*. Il concetto di virtù etica non può essere, quindi, confuso con quello di abitudine automatica o di spontaneità irriflessa.

La virtù ha fondamento nella natura fisica o biologica dell'individuo, ma *il suo sviluppo* è *legato all'esistenza di una scelta personale*, *è attraverso l'attuazione e lo svolgimento di potenzialità iscritte nell'uomo che si esplicano per mezzo dell'intervento della libertà umana*. L'acquisizione, il mantenimento e il rinnovamento della virtù richiede e implica pertanto un cammino e un apprendimento continuo. Nessuno nasce virtuoso, lo diventa attraverso lo sviluppo di una prassi, che costituisce un anello di congiunzione tra la natura come potenzialità, e la natura come attualità e realizzazione di sé. Chi agisce bene diventa virtuoso, si perfeziona nell'agire retto, veritiero e spontaneo, e gli è possibile, attraverso la *virtù* assaporare e assicurarsi la felicità racchiusa nella vita buona. La *virtù* è appresa soprattutto entro contesti sociali. Gli individui imparano dagli altri a migliorare le proprie abilità morali, dagli altri vengono incoraggiati o ridicolizzati[211] (Piana, 1998, p. 25).

Le *virtù* sono quindi attitudini e disposizioni che perfezionano il soggetto in rapporto al fine propostosi, predisponendo le facoltà, nelle quali hanno sede, a compiere scelte buone e rette. Il loro compito è perciò creare le condizioni per la crescita di una persona, dove la ricerca della

[211] Il corretto agire umano in ordine ad un fine, secondo San Tommaso d'Aquino, non può però essere regolato soltanto da una legge sia essa umana o divina, ma esige «*affinché l'individuo sia all'altezza del suo compito che intervengano disposizioni operative (da acquisire o da ricevere per infusione divina) al modo di attitudini abituali*» (San Tommaso d'Aquino, 1950).

vita buona divenga connaturale al soggetto umano, accrescendo la libertà nelle decisioni e rendendole conformi alla loro verità.

La *virtù* garantisce all'eticità di ciascun individuo di dispiegarsi correttamente come espressione del proprio mondo e gli permette di trovare in se stesso il senso dell'agire e la norma delle proprie scelte, aprendosi alla ricchezza della realtà e perseguendo le finalità oggettive della vita morale (Piana, 1998, p. 27).

Nell'antica Grecia le *virtù*, intese come *abitudine*, *abilità* e *disposizione ad apprendere*, corrispondevano alle esigenze e necessità della *polis*. A ciascun uomo ne erano richieste molteplici e differenti, perché le esigenze erano numerose e diverse. Il termine più consono a definire tali disposizioni o capacità così ben assimilate è "*abitudine*": le *buone abitudini,* sono le "*virtù*", le *cattive abitudini*, sono i "*vizi*". La qualifica di buone o cattive era attribuita da due punti di vista diversi: quello dell'individuo e quello della comunità. Tali *abitudini*, concepite come *tendenze* o *disposizioni*, erano considerate caratteristiche acquisite dalla mente e dalla volontà umana, e sia che fossero innate e latenti, sia che fossero acquisite con grandi sforzi, dovevano essere sviluppate e perfezionate solamente mediante la pratica.

5.2 La virtù come strumento di ricerca della vita felice

La *vita felice* è l'intima sostanza dell'azione morale ed è la pienezza di senso della condizione umana, non è separabile dalle *virtù* che la compongono, ed è indefinibile indipendentemente da esse. La *vita felice* o non si realizza, o si realizza nelle semplici decisioni e azioni quotidiane. Le azioni umane sono le realizzazioni della propria concezione di vita buona e felice; l'essere autore del proprio comportamento, quindi significa giudicare le azioni come adatte o non adatte per realizzare la vita felice.

La via che permette di raggiungere la felicità desiderata mostra a ciascuno le norme etiche da rispettare, i concetti morali collegati, le virtù da coltivare.

La persona umana riceve dalla natura soltanto una conoscenza generica dell'ordine ideale della vita buona (*sinderesi*) e un'inclinazione ugualmente generica ad attuarla praticamente (*voluntas ut natura*). Queste capacità naturali, insieme ad un minimo di esperienza e di educazione etica, sono il motivo della conoscenza pratica spontanea della legge naturale e dotano il soggetto di quel minimo di umiltà necessaria per fare i primi passi nella vita buona, che permettono di far germinare e sbocciare la virtù, dando la possibilità all'uomo di percorrere il cammino della retta via (Chalmeta, 1997, p. 44).

6. *Le Virtù Cardinali, Intellettuali e Morali*

Le virtù possono essere osservate e sudiate da due punti di vista diversi: il primo indicato come "*psicologico-soggettivo*", il secondo come "*assiologico-oggettivo*". Nel primo, le virtù sono esaminate in quanto *esercitano la funzione psicologica degli abiti*; ciò significa che inclinano l'agire al bene, in modo tale che chi le possiede è buono e non solo realizza la giustizia, ma è "*giusto*". Tale studio, se svolto nel modo dovuto e corretto, è essenziale e imprescindibile. Il punto di vista "*assiologico-oggettivo*" consiste nel *vedere le virtù come classi di beni morali* o *principali categorie normative del bene morale stesso* e come *base delle norme del comportamento umano*. Sono classi di bene morale, non moralmente ambiguo (come può esserlo il bene umano), in quanto consistono nel buon uso dei beni e delle risorse umane, che implicano una direzione dell'appetito moralmente univoca (Luño, 1992, p. 184). La *virtù* infatti non può essere, né può essere usata per il male, così come il vizio non può mai servire per il bene (Sant'Agostino, 1963, (II), lib. II, cap. 19, ML 32, 1268).

Entrambe questi due aspetti, "*psicologico-soggettivo*" e "*assiologico-oggettivo*", se pur distinti sono in realtà *inseparabili*. La separazione dell'aspetto assiologico da quello psicologico, infatti, renderebbe incomprensibile l'originalità della virtù, che fornisce una dimensione interiore e sempre efficace dell'istanza etico normativa, per divenire semplicemente una vana questione di parole ed enunciati normativi riflessi ed astratti (Luño, 1992, p. 184).

6.1 La virtù nello studio assiologico-oggettivo

Al fine di capire a pieno la relazione tra virtù morali e vita felice, è necessario introdurre e spiegare la tesi elaborata da San Tommaso d'Aquino: «*la virtù morale consiste principalmente nell'ordine della ragione*», alla quale sono attribuiti diversi significati (San Tommaso d'Aquino, 1891, q. 141, a. 6 c. e San Tommaso d'Aquino, 1965, q. un., a. 9).

Osservandola dal punto di vista *psicologico*, è possibile riconoscere e individuare la virtù etica come un abito formato dalla ragione o impresso nelle potenze appetitive, e solo in quanto formati dalla ragione questi abiti sono virtù. Il riferimento alla ragione, riporta alla definizione della *virtù* etica coniata da Aristotele:

«*la virtù morale è un abito elettivo che consiste in un termine medio relativo a noi, e che viene regolato dalla retta ragione nella forma in cui lo regolerebbe l'uomo veramente prudente*» (Aristotele, 1998, II, 6, 1106 b36-1107 a 2).

Un ulteriore significato interessante che San Tommaso ha attribuito alla propria tesi è:

«*la virtù non solo è formata e misurata dalla ragione, ma è formata e misurata avendo la ragione*[212] *come punto di riferimento e come criterio interno della costituzione e distinzione dei beni o valori che sono il contenuto stesso delle virtù*» (San Tommaso d'Aquino, 1965, q.un., a. 12).

Il punto di riferimento per la costituzione e la distinzione delle *virtù* è la crescita della parte più alta dell'anima nella direzione del suo bene proprio[213].

Le virtù quindi, limitando l'*egoismo della volontà* che ripiega l'uomo su se stesso e originando le *passioni*, gli *impulsi veementi* e la *sregolata agitazione esteriore*, conducono alla vita buona e felice. San Tommaso d'Aquino afferma che la regolazione etica delle passioni e delle operazioni umane è un bene o un fine generale, che dispone e rende partecipi alla vita felice, è il "*bonum rationis*", il senso tangibile della virtù.

Platone distingueva diverse realizzazioni del bene proprio e razionale, del *bonum rationis*, riteneva infatti che esistessero diversi tipi di bene morale, che originassero e dessero nome ad altrettante virtù[214]: *prudenza*, *giustizia*, *fortezza, temperanza* o *moderazione*; tradizionalmente conosciute come "*virtù fondamentali* o *cardinali*" e considerate qualità fondamentali del modo di decidere dell'agire virtuoso.

6.2 Le virtù cardinali

Mediante le *virtù*, la vita felice e le priorità che il suo perseguimento impone, si traducono in criteri pratici, concreti, come: *prudenza*, *giusti-*

[212] Qui per ragione, non si intende la capacità discorsiva o giudicativa dell'intelligenza, ma la parte razionale dell'anima che comprende: l'intelletto, la volontà, l'amore (San Tommaso d'Aquino, 1965, q. un., a. 12).

[213] Il bene proprio è il retto dispiegarsi della conoscenza e dell'amore, uno scrittore anonimo scrive: «*se nell'animo c'è amore, tutte le virtù vi sono comprese in maniera vera e perfetta e sensibile, senza che nella nostra intenzione si introduca alcun difetto. Senza l'amore esse sarebbero deformate dalla mescolanza retta e risulterebbero imperfette*» (Anonimo, 1981, c. 12).

[214] San Tommaso scrive: «*Il bene delle potenze appetitive non si dà secondo la stessa ragione in ogni comportamento umano. Tale bene si riferisce a una triplice materia: a) agli impulsi irascibili e aggressivi; b) agli impulsi verso il piacere; c) alle operazioni attraverso le quali ci occupiamo di cose esterne, come l'acquisto, la vendita [...] Il bene dell'uomo rispetto agli impulsi sta nell'affrontarli in modo tale da non farsi da essi trascinare lontano dal giudizio della ragione; e così, di fronte alle passioni che spingono in modo contrario alla ragione, il bene della virtù consiste nel frenarle, come fa la temperanza, che modera l'impulso del piacere. Di fronte agli impulsi che trattengono dall'agire secondo l'indicazione della ragione, come la paura, il bene della virtù consisterà nel resistere all'impulso che trattiene dall'azione, come fa il valore o la fortezza*» (S. Tommaso d'Aquino, 1965, q. un., a. 12).

zia, *fortezza* e *moderazione* o *temperanza*. Ma *le virtù non sono norme*, né si adoperano per far adeguare il comportamento alle norme, anche se il comportamento virtuoso non è mai contrario alla norma morale. Le *virtù* sono *modi di vivere e di essere*, *modi di decidere e di proporsi obiettivi*, costituenti la vita buona e felice, che devono essere realizzati attraverso l'azione libera. Sono fini morali, che costituiscono la base delle norme etiche e morali (Luño, 1992, p. 191). Sono, inoltre, i principi e i fondamenti della retta ragione (Luño, 1992, p. 200). *Le virtù sono un abito operativo buono*, e intrecciate tra loro, le quattro virtù cardinali[215] *prudenza*, *giustizia*, *fortezza* e *temperanza* sovrintendono ai pensieri, alle scelte concrete, calibrando le parole e le azioni[216] (Pieper, 2001, II, p. 9).

La *prudenza* non è in generale ogni atto di conoscenza pratica o direttiva, ma è l'atto principale, l'*autorità*, il *potere*. San Tommaso d'Aquino riconosce che: «*per essere prudente si richiede la buona disposizione rispetto ai fini. In effetti, non ci può essere retta ragione se non si salvaguardano i suoi principi, e per questo la prudenza richiede l'intellezione dei fini e le virtù morali, per le quali l'affetto si fissa rettamente in essi*» (San Tommaso d'Aquino, 1953, q. 5, a. 1). La *giustizia* regola le operazioni realizzando soprattutto la nozione d'uguaglianza. La *fortezza* si riferisce ai pericoli più difficili da superare: la paura di fronte alla morte e al fallimento, allo sforzo prolungato, e molti altri ancora. La *temperanza* non concerne ogni

[215] Il concetto di "*virtù cardinali*" deriva dal pensiero greco. Il mondo degli affari, afferma Novak, si fonda su un gran numero di *virtù effettive*, che possono essere comprese solo nel contesto delle *passioni* e delle *emozioni*. Nel pensiero greco, uno dei ruoli delle virtù, su cui una sana azione umana si incardina (da qui il termine *virtù cardinali*, dal latino "*cardo*", "*cardine*"), è ordinare le *passioni* in modo tale che la mente e la volontà possano lavorare al meglio. Nessuno può pensare correttamente mentre infuriano le passioni. La serenità della mente e della volontà richiede quattro condizioni: 1) passioni temperate; 2) il coraggio di ridurre al silenzio le paure e i terrori; 3) prudenza; 4) il giusto tatto nel dare a ogni persona e a ogni faccenda ciò che merita. Queste quattro sono state chiamate le quattro virtù cardinali della mente: *temperanza*; *fortezza*; *prudenza*; *giustizia*. La vita interiore dell'essere umano è complessa, in quanto l'individuo agisce mosso dalla ragione, dal capriccio, o dalle passioni, a seconda della parte che prende il sopravvento. Tali virtù sono però definite cardinali in quanto rappresentano i veri cardini che sostengono la vita morale e rendono l'uomo attento alle contraddizioni, che gli permettono di superarle, rendendolo in grado di costruire condizioni individuali e sociali di benessere. Tali virtù guidano al bene e fanno tollerare le avversità.

[216] Gregorio Magno affiancherà alle precedenti, la *fede*, la *speranza* e la *carità*, definite successivamente da San Tommaso, "*virtù teologali*", e considerate fondamentali per il corretto apprendimento ed esercizio delle virtù cardinali. «*La virtù della carità, infatti, espressione di amore disinteressato e coscienza di essere amati, insieme alla fede e alla speranza riorientano le virtù cardinali*» (Santambrogio, 1998, pp. 15-16). Le virtù teologali sono così definite sia perché hanno Dio come oggetto (è infatti per mezzo di esse che ogni uomo acquista il giusto orientamento verso Dio), sia perché vengono infuse soltanto da Dio e sia perché sono le uniche virtù tramandate dalla divina rilevazione (Santambrogio, 1998, p. 96).

tipo di moderazione, ma solo ciò che è necessario sia moderato in modo particolare e la cui moderazione sia più difficile (i piaceri del tatto e del gusto)[217] (San Tommaso d'Aquino, 1891, q. 61, a. 4).

La *prudenza* o *phronesis*[218] è la migliore compagna e guida del virtuoso, poiché conduce alla conoscenza della realtà e al discernimento del bene e del male. L'uomo dotato di *prudenza*, *saggezza*, agisce e decide secondo il *bonum rationis*, il bene dell'intelligenza, della razionalità, al fine di ottenere il *bonum hominis*, il vero bene umano. La visione concreta della prudenza garantisce conformità dell'azione alla realtà, attraverso cui l'uomo riconosce le leggi senza tempo della realtà e le accetta come impegnative (Pieper, 2001, II, p. 24).

Attraverso la prudenza, gli affetti e le passioni svolgono una funzione conoscitiva, presentano la situazione pratica nella luce dei fini virtuosi, consentono di scartare talune alternative di azione e ne mostrano altre come convenienti all'agente definito dalle sue intenzioni virtuose.

La *phronesis* cerca la giusta misura, cerca di assegnare agli effetti la giusta azione verso cui convergere, ovvero quella che soddisfa gli affetti virtuosi in modo appropriato in ciascuna particolare situazione. Il prudente stabilisce e giudica cosa fare non solo in vista dei risultati da conseguire in uno stato di cose, ma anche e principalmente in vista dei fini

[217] Sant'Agostino è stato il primo a considerare le quattro virtù cardinali implicitamente contenute nel *retto amore* o *carità*, che ne è essenza e forma. Tutte le inclinazioni e le scelte d'azione sono quindi forme d'amore. Scriveva: «*la temperanza è l'amore che si dona totalmente a ciò che ama; la fortezza è l'amore che sopporta tutto facilmente per ciò che ama; la giustizia è l'amore che serve solo l'oggetto amato e domina quindi tutto il resto; la prudenza è l'amore nel suo sagace discernimento tra ciò che lo favorisce e ciò che l'ostacola*». La *prudenza* è quindi ciò che si riferisce al discernimento, la *giustizia* ciò che si occupa delle relazioni interpersonali, la *temperanza* ciò che si occupa della moderazione dell'impulso del piacere (Luño, 1992, p. 190, e Messner, 1969, pp. 68-69). Messner attribuisce grande importanza anche all'*umiltà*, e la riconosce componente principale di tutte le virtù. Sant'Agostino da parte sua scrive: «*la perfezione dell'uomo, non è altro che l'umiltà*» (Messner, 1969, p. 108). Chalmeta, richiamandosi agli studi di Sant'Agostino, che affermava: «q*uelle che si chiamano le quattro virtù ricevon, …. la propria denominazione dalla varietà dei sentimenti che l'amore genera nell'animo…..*» scrive: «*l'amore è l'anima della giustizia, della fortezza, della temperanza e in buona parte della prudenza*» (Chalmeta, 1997, p. 44).

[218] La *prudenza*, *phronesis* o *saggezza* è eletta da Platone, Aristotele, dagli epicurei e dagli stoici la *virtù più elevata*, "*virtù prioritaria*" rispetto alle altre fino a ritenerla "*l'unica*", relegando le altre a una sua declinazione (Santambrogio, 1998, pp. 33-34). San Tommaso ricorda che: «*nessuna virtù morale è possibile senza la prudenza e la prudenza non può essere senza le virtù morali*». *Giustizia*, *fortezza*, *temperanza* raggiungono la perfezione quando si basano sulla *prudenza*, che esprime il potere perfetto di una giusta conclusione. Inoltre il "*bene*" che la *prudenza* discerne non resta un'ideale, ma si concretizza nell'esercizio delle altre virtù (Santambrogio, 1998, p. 39). La capacità di ordine e comando racchiusa nella prudenza la rende base e pilastro delle altre virtù «*senza la quale nessuna virtù sarebbe virtù*». La prudenza stabilisce cosa è buono e cosa non lo è, ma è la realtà che stabilisce cosa è prudente e cosa non lo è (Pieper, 2001, II, p. 24).

virtuosi ai quali la scelta e l'azione sono commisurate o proporzionate (Abbà, 1998, pp. 163-164).

Con la *prudenza* la naturale e semplice partecipazione passiva al mondo, che si concretizza con il semplice recepimento del mondo e dell'ambiente sociale, si perfeziona e assurge a collaborazione attiva, al cui sviluppo, crescita e mantenimento, la persona partecipa in qualità di cocreatore (Pieper, 2001, II, p. 24).

La concezione che ha l'uomo odierno della *prudentia* e *discretio* è diversa da quella classica; oggi l'espressione *prudenza* viene spesso intesa come *astuzia*, che permette allo scaltro, al furbo, al tattico, di sottrarsi all'impegno assai pericoloso della persona e con ciò di sfuggire alla ferita e persino a qualsiasi possibilità di procurarsela. Alcuni invece concepiscono la prudenza come una falsa circospezione e una calma riflessione alla quale si appella il vile per poter evitare i guai. Si può parlare altresì di obiettività invece che di prudenza, anche se il significato di questo termine coincide oggi solo in parte con il significato classico di *prudentia* e *discretio* (Pieper, 2001, II, pp. 43-44).

La *phronesis* o *prudenza*, *genitrix virtutum* ovvero *genitrice e forma base di tutte le virtù cardinali*, si presenta con alcuni tratti ben definiti: a) conoscenza della realtà; b) capacità di decisione; c) coscienza; d) bene; e) misura della giustizia; f) archetipo di ogni agire morale buono; g) presenza e partecipazione attiva in ogni altra virtù; h) si conforma alla verità; i) fedeltà alla memoria; l) determinazione e decisione a compiere gesti nelle disparate circostanze (qui e adesso).

La *prudenza* sostiene, incoraggia e guida, insieme alle altre virtù a intraprendere una qualsiasi avventura, ma da sola non rappresenta e non costituisce il fine ultimo. La prudenza assume quindi il ruolo di bussola che orienta e guida[219] (Santambrogio, 1998, pp. 36 e 40).

La *giustizia* è la virtù della ricerca dell'equilibrio, implica quindi concetti di ordine ed equilibrio, ordine e misura sia in sé sia nel rapporto con gli altri, così che ciascuno possa liberamente attuare se stesso in un'armonia superiore[220].

La *giustizia* è virtù morale che non ha attinenza con le passioni, ma qui la ragione è chiamata a regolare e dirigere le operazioni della volontà[221], la

[219] La *prudenza* conosciuta anche come *phronesis*, *saggezza* è virtù *dianoetica* e quindi sarà nuovamente trattata nel proseguo.

[220] «*Se uno ama la giustizia, le virtù sono il frutto delle sue fatiche. Essa insegna infatti la temperanza e la prudenza, la giustizia e la fortezza, delle quali nulla è più utile agli uomini nella vita*» (Sapienza 8,7).

[221] La *giustizia* in iconografia viene rappresentata come una donna vestita di bianco, con gli occhi bendati, mentre tiene nella mano destra la spada e nella sinistra le bilance, che simboleg-

cui virtuosità o viziosità si misura in base al rapporto con gli altri (Da Re, 1998, p.73).

Il suo compito è di regolare la vita civile e governare le relazioni con gli altri, per questo le è stato assegnato un posto privilegiato nella gerarchia delle virtù, al vertice dietro la prudenza di cui è fedele esecutrice (Santambrogio, 1998, p. 45). La giustizia è riconoscere e dare a ciascuno il suo (Pieper, 1975, p. 21)

In San Tommaso la giustizia deve determinare con oggettività il giusto mezzo, perché il criterio a cui essa fa riferimento risiede nei rapporti intersoggettivi e non in se stessi, come ad esempio nelle virtù dominate dalle passioni. La giustizia infatti è virtù, che concerne le operazioni aventi di mira le cose esterne, in cui il giusto deve essere determinato in assoluto e per se stesso.

In Aristotele, la giustizia è definita la "*virtù perfetta*", ma non in sé e per sé, bensì in relazione ad altro "*Pros eterno*". La giustizia è quindi la sola tra le virtù ad essere considerata un bene degli altri perché è diretta agli altri. Essa infatti fa ciò che è più vantaggioso per ognuno, sia per colui che detiene il potere, sia per colui che è semplice membro della comunità (Aristotele, 1999, V 1 1130a 3-5) (Da Re, 1998, p. 74). Aristotele distingue in essa due prerogative e funzioni diverse: la *funzione* o *giustizia distributiva*, che consiste nel dare a ciascuno secondo i propri meriti, e opera affinché i beni siano assegnati in proporzione ai meriti; la *funzione* o *giustizia regolatrice* o *commutativa* o *correttiva*, che consiste nell'attribuire a ciascuno delle parti uguali e che opera affinché sia ristabilito l'equilibrio fra individui quando viene violato.

La *giustizia commutativa* controlla che negli scambi venga rispettata la correttezza; ciò significa che ciascuno deve ottenere il giusto corrispettivo di ciò che ha dato, e se ciò non avviene deve avere la possibilità di agire, sotto tutela della legge, affinché gli sia restituito ciò che gli spetta. La salvaguardia e l'applicazione della *giustizia commutativa*, in un ambito circoscritto come quello dell'impresa, permette a ciascuno di vedersi giustamente retribuito per le mansioni ricoperte e per il lavoro svolto, di vedersi riconosciuti meriti e demeriti della attività realizzata, ecc.

La *giustizia distributiva* governa e amministra la distribuzione dei beni, delle lodi, degli onori, e delle mansioni pubbliche e controlla che

giano il potere distributivo e la missione equilibratrice sociale. Accanto le sta uno struzzo ad indicare all'osservatore che non esiste fatto intricato e complesso che non possa venire risolto con pazienza, così come lo struzzo digerisce lentamente il ferro. L'ingiustizia invece viene rappresentata come una donna vestita di bianco ma completamente imbrattata, cieca dall'occhio destro, mentre impugna nella destra una spada e nella sinistra stringe un rospo, sotto i suoi piedi ha le bilance e le tavole della legge fatte a pezzi (Ripa, 1992, pp. 162 e 191).

tutto sia fatto secondo una "*giustizia*". Il principio etico racchiuso in essa enuncia che: «*vi è vero obbligo delle comunità, verso il bene dei singoli*» (Pieper, 2001, II, p. 28). Tale aspetto rivolto soprattutto ad ambiti della convivenza civile, potrebbe però essere trasportato in un settore più ristretto, quello dell'impresa, nella quale la *giustizia distributiva* deve vigilare sugli assetti e gli ambiti affinché a ciascuno siano giustamente attribuiti i propri beni, le proprie lodi e onori, e siano eliminate discriminazioni, ingiustizie, ecc.

Alle tipologie precedenti si aggiunge la *giustizia legale*, ordinata al rapporto tra il singolo e la società, il cui principio etico afferma che: «*vi è un vero obbligo del singolo verso il bene comune, il quale si distingue qualitativamente dalla somma degli interessi dei singoli*» (Pieper, 2001, II, p. 27-28).

Il pensiero di Aristotele e San Tommaso si distingue dalle moderne teorizzazioni per il fatto che la *giustizia* non è solo e primariamente una questione di procedure e di regole, ma è qualcosa che concerne il comportamento degli individui rispetto ai propri simili[222].

La prima caratteristica della *giustizia* è il *realismo*, secondo il quale sono le situazioni che si verificano ad essere importanti e non ciò che si desidererebbe accadesse o fosse. Inoltre la *giustizia* non ha timore ad ammettere i propri limiti e sa riparare agli errori che può compiere, grazie alla capacità di apprendimento di nuovi elementi (leggi e direttive) e all'ampliamento della propria visione (Santambrogio, 1998, p. 47).

L'*uomo giusto* vigila sulle parole che usa, sui comportamenti che adotta, sulle valutazioni che elabora, sulle scelte che compie, perché sa che egoismi e interessi personali lo porterebbero a infrangere il valore dell'equilibrio istauratosi tra benessere e realizzazione propria, tra benessere dell'impresa e della collettività (Santambrogio, 1998, p. 48).

La *giustizia* è la virtù che meglio di altre esprime l'uso della ragione. Il singolo che agisce giustamente non pensa solo a se stesso ma è attento e motivato a studiare regole e ad immaginare strutture valide per la collettività. La corretta attuazione della *giustizia distributiva* in un'organizzazione diviene specchio del buon vivere e dell'amministrazione imparziale, che individua nell'uomo il proprio fondamento, in quanto: «*fare il bene*

[222] Aristotele elabora a partire dalla giustizia, la *dottrina del diritto naturale* che condizionerà il pensiero di tutto l'occidente. Egli nel libro V dell'*Etica Nicomachea* dedicato alla giustizia scrive: «*le norme di giustizia fissate per convenzione e per l'utile sono simili alle misure. Infatti non dappertutto sono uguali le misure del vino e del grano, ma dove si acquista all'ingrosso sono più grandi e dove si acquista la dettaglio più piccole. Similmente anche le norme di giustizia che non sono fondate sulla natura, ma sono poste dall'uomo, non sono identiche dovunque*» (Aristotele, 1986, V, 10, 1135a, p. 361).

o il male significa sempre dare o negare il suo a colui col quale si ha a che fare» (Pieper, 1975, p. 34). Chi governa si assume nell'esercizio del potere la grande responsabilità di mostrare di possedere autorevolezza e imparzialità (Santambrogio, 1998, p. 63).

L'attività di governo ha regole peculiari e a colui che dirige deve essere riconosciuto il merito delle azioni; se infatti la *giustizia* opera per stabilire e conservare le condizioni dell'eguaglianza, non può disconoscere che gli individui svolgono mansioni e hanno responsabilità diverse. Solo alcuni si accollano i difficili compiti del bene pubblico, dell'interesse della collettività e dell'impresa, disegnando così una gerarchia di differenze che devono essere premiate e non azzerate (Santambrogio, 1998, p. 49).

Alla *giustizia* sono però riconducibili alcuni limiti come: a) l'immediata e l'innegabile constatazione che il mondo non può reggersi sulla sola giustizia b) l'impossibilità nell'affermare che la vera giustizia è stata realizzata; c) la sopravvivenza di una irriducibile e insopprimibile disparità. Ad alimentare tali stati di cose vi sono i limiti umani che l'individuo riesce a colmare, riducendo la frattura tra realtà e giustizia attraverso il riconoscersi inadeguato, il confessare il debito esistenziale che lo accompagna nelle relazioni interpersonali, e assurgere a *uomo retto* dotato di capacità di sacrificio (Santambrogio, 1998, pp. 64-65).

La *fortezza* è innanzi tutto la capacità di accettare una ferita nella lotta per la realizzazione del bene, ovvero saper affrontare ogni attentato, che va contro la propria volontà, la naturale incolumità, ogni offesa del proprio intimo, tutto ciò che accade contro la propria volontà, tutto ciò che è in qualche modo negativo, doloroso, dannoso, angosciante e opprimente[223]. L'accettazione della ferita costituisce il carattere preliminare della fortezza; il forte infatti non accetta la ferita per se stessa, ma cerca per mezzo di essa di conservare o conquistare una incolumità più profonda ed essenziale, che è legata all'essenza della vita umana (Pieper, 2001, II, p. 36).

Nella gerarchia delle virtù la *fortezza* è preceduta da *prudenza* e *giustizia*, alle quali si appoggia, richiedendo discernimento e saggezza, in modo da non essere confusa con lo slancio cieco, l'irresponsabilità e l'incoscienza, ed esprimendosi secondo giustizia per non divenire "*leva d'iniquità*".

La *fortezza* protegge la realizzazione del bene e le sgombra la strada. L'azione si forma alla libertà e sceglie le occasioni per tramutare

[223] La ferita estrema, più profonda è la morte, la fine, la conclusione, il fallimento. Ogni fortezza si riferisce ad essa, in quanto la fortezza è in fondo disposizione a cadere a fallire a morire. Ogni agire con fortezza trova alimento e radice profonda nella disposizione alla fine, alla conclusione (Pieper, 2001, II, p. 33-34).

il tempo in momento costruttivo. L'uomo trova la sua valorizzazione perché per affermarsi dà prova di coraggio, sfodera l'aggressività, rivela la capacità di resistenza, sfoga l'ira. La fortezza non è assimilabile alla forza intesa come violenza o volontà di potenza, ma appartiene alla sfera interiore, alle qualità dello spirito che muovono verso il bene (Santambrogio, 1998, p. 80). «*La peculiarità della fortezza non è nell'assalto, non nella fiducia in se stessi, non nell'ira, ma nella resistenza e nella pazienza*» (Pieper, 1965, p. 46).

Vivere secondo "*fortezza*" è un invito a prendere sul serio e in maniera controcorrente la domanda sui motivi dell'esistenza e sul significato del proprio destino. Il ricorso alla fortezza è l'antidoto personale a qualsiasi tentazione di rassegnato abbandono al destino o alla fatalità della superiorità degli eventi sulla persona[224] (Santambrogio, 1998, p. 76). Essa infatti sostiene l'agire, imprime tono al carattere, consente di sopportare l'imprevedibile, da corpo agli ideali, ai principi, ai valori, alle piccole speranze a cui ognuno si ispira. San Tommaso la ritiene l'*operare fermamente*, in quanto da un lato rimuove gli ostacoli che sbarrano la strada al bene, dall'altro si fa carico di superare le difficoltà che nel cammino possono insorgere o presentarsi improvvisamente. La *fortezza* non deve essere confusa con la *volontà di potenza*, dote che governa gli istinti di *prevaricazione* e di *dominio* (*homo homini lupus*) tipici di un comando spregiudicato e fortemente votato al rischio. La virtù rifiuta il dominio sulle persone, in quanto chi possiede il *carisma della leadership* lo esercita comunque, ma ne fa un uso diverso da quello del tornaconto personale. La fortezza esprime nella forza una qualità umana che riflette sicurezza e pace interiore; non parlano i muscoli o le sottili strategie dell'ingegno, ma la sensibilità, la passione per l'uomo e la sua attività, la ricerca e il perseguimento della verità (Pieper, 2001, II, pp. 7-9).

Il compito della *fortezza*[225] è di eseguire le decisioni della prudenza, ispirate alla giustizia, affinché il bene prevalga su tutto, lotti contro il male, resistendo e assalendo. Sopporta le avversità, aspetta

[224] Guardini elabora una distinzione ben precisa tra *coraggio* e *fortezza*: «*anche se i due termini*», scrive, «*potrebbero sembrare due sinonimi o due sfumature linguistiche per esprimere un identico concetto, in realtà descrivono due precise specifiche dimensioni dell'essere persona: fortezza significa di preferenza un comportamento nella situazione concreta, coraggio invece è l'atteggiamento abituale, il modo con cui in genere si affronta la vita*» (Pieper, 2001, II, p. 7).

[225] L'iconografia raffigura questa virtù in molte varianti: si presenta in armatura da cavaliere, oppure vestita di pelli di leone con in mano la clava di Ercole, oppure come una donna in armi con spada o lancia con scudo, lo scettro o il vessillo del trionfo. I simboli che la caratterizzano sono: il leone, il torchio, l'incudine, la colonna. Giotto rappresenta la fortezza con fermezza del viso, senza violenza, né vendetta, né istintività. Assomiglia a una sentinella pronta a difendere il castello, poiché l'uomo che coltiva la fortezza si prepara a respingere qualsiasi assalto (Pieper, 2001, II, pp. 11-12).

con pazienza[226] e tace, talvolta abbandona l'immagine della vittoria e del successo per vestire gli abiti della resistenza. Modella la struttura umana, lavora sul carattere, proietta la persona nella concretezza del tempo, rende visibile e singolare l'agire e inoltre permette di affrontare l'ignoto e l'imprevedibile. La *fortezza* offre i motivi giusti per contrastare gli istinti distruttivi, consente all'imprenditore di reggere lo sguardo, di conservare la lucidità e mostrare le energie per continuare a vivere pur consapevoli di una fine (Pieper, 2001, II, pp. 10-11).

La virtù della *fortezza* non esclude però il possesso e la consapevolezza della paura, la sua essenza infatti, non consiste nel non conoscere la paura, ma nel non lasciarsi distogliere da fare il bene. Il dotato di fortezza conosce e sente la paura ma non si lascia convincere a rinunciare a fare il bene e ad accettare ciò che teme in senso definitivo e incondizionato. Colui che per amore del bene mette in pericolo se stesso e gli altri, senza essere conscio del rischio che corre oppure per istintivo ottimismo, non possiede la fortezza, ma irresponsabilità e incoscienza. La possibilità di essere forte si concretizza soltanto quando viene a mancare ogni sicurezza apparente o reale, cioè quando l'uomo ha paura per un motivo valido e giusto.

Chi realizza il bene andando incontro a ciò che deve temere è "*il forte*", e può farlo attraverso le modalità di *resistenza* e *assalto*, delle quali l'*actus principalior* è la resistenza, che non deve essere concepita come qualcosa di obbligatoriamente passivo. La peculiarità della fortezza non è nell'assalto, né nella fiducia in se stessi, né nell'ira, ma si incardina nella resistenza e nella pazienza, perché l'ambito che fa da scenario all'agire umano e imprenditoriale è costruito in modo tale che nel caso estremo, la resistenza e l'attesa sono caratteristiche dell'animo forte (Pieper, 2001, II, pp. 49-60).

La *temperanza* (*temperantia* o *moderazione*) è la virtù cardinale più dimenticata e trascurata, eppure inconsciamente, tanto desiderata e invocata perché rappresenta la *misura* e l'*equilibrio*, consente un'esistenza pacata, regala la capacità di vivere e di trasmettere serenità, attenua il clima ove si manifesta concitato, riporta alla ragionevolezza gli animi facili

[226] La virtù della pazienza è secondo San Tommaso un necessario elemento integrante della fortezza. La coordinazione tra pazienza e fortezza può essere concepita come assurda, perché l'essenza della fortezza viene fraintesa con l'attivismo, ma soprattutto perché la pazienza ha preso il significato di una sopportazione di tutti i mali ai quali si va incontro. Ma la pazienza è ben altra cosa che l'accettazione di qualche male senza alternativa: «*non è paziente chi non fugge il male, ma chi non si lascia trasportare per questo ad una tristezza disordinata*». Essere paziente significa non lasciarsi togliere la serenità e la lucidità dell'anima dalle ferite che nascono nella realizzazione del bene. San Tommaso scrive: «*attraverso la pazienza l'uomo possiede la sua anima*» (San Tommaso, II, II 136, 2 ad 2) e ancora «*chi è forte è dunque anche paziente, ma non è detto il contrario, perché la pazienza non è gia tutta la fortezza*» (San Tommaso, I, II, 66, 4 ad 2, Virt. Card., 1 ad 4; e Pieper, 2001, II, pp. 53-54).

all'irritazione. Aristotele, nell'*Etica Nicomachea*, la classifica come *dominio dei piaceri* e *dei dolori con fermezza* (Pieper, 2001, I, p. 7).

La *temperanza* è considerata la virtù della disciplina e della misura (Pieper, 2001, I, p. 25).

Lasciato a sé l'uomo porterebbe la brama di possesso a eccessi incontrollabili; *lussuria*, *cupidigia*, *ira*, *invidia*, *prevaricazione*, *violenza* guiderebbero il suo agire. L'uomo dominato dall'intemperanza, ovvero dedito ad atteggiamenti scostanti, esagerati, sopra le righe fino all'irritazione è, infatti, un uomo nel quale alberga la possibilità di degenerazione, l'avidità del profitto, la follia del successo ad ogni costo, il piacere del potere (Pieper, 2001, I, pp. 8-9). L'*intemperanza* infatti travolge la ragione, impedendole di esercitare l'autocontrollo, attraverso la riflessione del giudizio e della risolutezza (Santambrogio, 1998, p. 90).

L'*intemperante* deve quindi essere sollecitato nel ritorno alla *temperanza* non con un semplice appello alla serietà, ma per mezzo di un'opera di responsabilizzazione forte che gli permetta di ritrovare la strada perduta e l'equilibrio interno, indirizzando lo sguardo e la volontà su se stesso. La *temperanza* infatti è insieme *autocontrollo*, *morigeratezza*, *delicatezza*, *distacco* dai vizi[227] (Pieper, 2001, I, p. 8; e Santambrogio, 1998, p. 90).

La *temperanza* inoltre coltiva l'umanità dell'uomo, la conserva, le permette di svilupparsi evitando gli eccessi sia in positivo sia in negativo, fa crescere l'individuo educandolo a diventare persona, lo rende cosciente dei propri limiti, allontanando da lui le illusioni, lo rende cosciente di ciò che può fare e dove può arrivare con le sue forze. La *temperanza* sta a contatto con i sensi e i sentimenti e con essi dialoga al fine di scegliere i comportamenti corretti, affina la sensibilità e permette l'auscultazione dei pensieri più intimi. Questa virtù, che a prima vista potrebbe essere interpretata come un freno alla libertà, si eleva invece ad accompagnamento e guida nella conoscenza di essa.

Il *temperante* acquista acutezza di spirito e affina i comportamenti; le sue parole si distingueranno per sensibilità, i suoi modi di fare acquisteranno raffinatezza e garbo. Il suo stile di vita, avulso dalle mode, esprimerà una propria singolare originalità che non ha eguali né imitazioni, perché legato alla propria e personalissima esperienza (Pieper, 2001, I, pp. 11-12).

La *temperantia*, uno dei cardini sui cui gira la porta di accesso alla vita, include un significato più alto, di ordine superiore: moderazione nell'ossessione di ogni genere di esaltazione. La frase che riassume la moderazione è: "*tutto con misura*"; valevole anche nel caso in cui la locuzione "*prudente moderazione*" si presenti nello zelo per la verità o in uno

[227] L'individuo che coltiva la *temperanza* conquista la pace interiore perché è in essa che il *libero arbitrio* matura le sue decisioni (Santambrogio, 1998, p. 90).

slancio generoso del cuore, che predisponga in modo risoluto ad osare le risoluzioni estreme. L'uso del termine moderazione non appare però coerente con il vero significato di temperanza; la *moderazione* ha infatti un suono altamente negativo, designando: restrizione, ritegno, repressione, remora, freno, tutto in aperta antitesi con l'ideale e la nozione classica di temperanza (Pieper, 2001, I, pp. 23).

Il primo fine a cui tende la temperanza è la *pace dell'animo*, ovvero l'equilibrio nel centro delle decisioni dell'uomo, nel suo ordinamento interiore. Il suo elemento distintivo è riconducibile all'esclusivo rapporto con l'operante. La prudenza infatti guarda la realtà concreta di tutti gli esseri, la giustizia regola i rapporti con gli altri, e la fortezza consente all'individuo di dimenticare se stesso e di sacrificare i propri beni e la propria vita. La temperanza invece è ordinata all'uomo, l'agente prende di mira se stesso, la propria condizione, e dirige lo sguardo e la volontà su se stesso (Pieper, 2001, I, pp. 27-28).

La temperanza è *auto-conservazione* generosa e disinteressata, è *auto-conoscenza* distaccata, è la realizzazione preservatrice e correttrice dell'ordine interiore dell'uomo[228] (Pieper, 2001, I p. 29-33).

Se non ci fosse la temperanza, allo slancio impetuoso dell'essere mancherebbero le giuste guide per indirizzare lo sguardo sull'essenziale, che si disperderebbe e non conserverebbe l'attenzione sull'obiettivo prioritario. Non sarà quindi riconducibile all'agire virtuoso la temperanza dell'imprenditore avaro, che reprime il proprio piacere e appetito per evitare l'impiego di capitali in innovazioni o per assecondare istinti.

Le virtù modellano i sensi, la percezione delle cose, le aspirazioni, le scelte. Così la *prudenza* esalta l'esercizio della ragione, la *giustizia* realizza il bene, la *fortezza* sopporta qualsiasi ferita nelle sfide per il raggiungimento del bene, la *temperanza* regola l'ordine interiore ponendo le premesse perché verità e giustizia conducano l'individuo a scoprire il fine ultimo (Santambrogio, 1998, p. 91).

San Tommaso stabilisce una gerarchia tra le *virtù cardinali* che racchiude nella frase: «*il bene proprio dell'uomo è la realizzazione di se stesso secondo ragione, cioè secondo la verità delle cose reali, il bene dell'uomo è quindi bene di ragione*». Nella *prudenza* il "*bene razionale*" è contenuto *essentialiter*, nella sua essenza, in cui si realizza il perfezionamento della ragione della quale la *giustizia* ne è la realizzatrice. Il compito di quest'ul-

[228] Le forme nelle quali si attua la temperanza sono: castità o astinenza da comportamenti viziosi, umiltà, mitezza, mansuetudine, studiositas, il senso del tatto, la disciplina nel vedere; l'intemperanza invece, riconducibile all'*auto-distruzione* che si attua attraverso il degenerare egoistico delle forze tendenti all'auto-conservazione, può manifestarsi attraverso la forma di lussuria in-continenza, superbia, ira sfrenata, curiositas (Pieper, 2001, I, pp. 29 e 33).

tima è infatti concretizzare l'ordine della ragione. Le altre virtù svolgono mansioni di mantenimento e conservazione del bene, regolando le passioni affinché non distolgano l'uomo dal bene della ragione. La *fortezza* precede la temperanza, perché svolge un ruolo di difesa del bene e di rimozione degli ostacoli, che ne impediscono l'affermazione. La *temperanza* infine, il cui significato più pieno deve essere recuperato, e deve essere coltivata con molte attenzioni, ha funzione di guida degli istinti, sovrintende alle manifestazioni dello spirito. Deve evitare che la sete diventi ubriachezza, l'affermazione delirio di potenza, l'appetito ingordigia, il profitto ruberia; e vigile deve operare affinché la speranza non ceda alla disperazione, l'audacia non degeneri in paura, la serietà non divenga ira (Pieper, 2001, I, p. 11 e anche Pieper, 2001, II, p. 48).

6.3 Lo studio psicologico-soggettivo delle virtù

Tra le facoltà, le potenze operative e i loro atti possono esistere qualità intermedie che influenzano la potenza verso un certo tipo di comportamenti. Tali qualità sono *abiti operativi* che possono essere *buoni* (*virtù*) o *cattivi* (*vizi*). La virtù quindi può essere definita come *l'abito operativo buono*. Ciò significa che le virtù sono *qualità stabili* e non semplici disposizioni transitorie, che perfezionano le potenze operative, predisponendole alle opere in accordo con la natura della persona e avvicinandole al modo di operare di ciascuno, conferendo alla facoltà operativa una maggiore perfezione. Le potenze operative perfezionate dalle virtù realizzano atti buoni, eccellenti con facilità, prontezza, piacere e naturalezza; la virtù è quindi ciò che rende buono chi la possiede e rende buona la sua opera, ed è inoltre una qualità buona dell'anima che consente di vivere rettamente. Affinché però l'agire umano sia retto, non basta semplicemente la buona volontà, ma è necessaria anche la rettitudine delle tendenze sensibili e le potenze esecutive, il tutto perfezionato dalle virtù morali (Luño, 1992, pp. 225-226).

È opportuno ricordare che le virtù umane si distinguono in "*virtù morali*" e "*virtù intellettuali*".

Le "*virtù morali*", ovvero abiti elettivi regolati tramite ragione, (sapienza….) si distinguono dalle virtù intellettuali, le quali perfezionano la ragione sia nell'aspetto speculativo sia in quello pratico. Le "*virtù morali*" perfezionano la volontà e le tendenze sensibili: «*la virtù morale è un abito elettivo che consiste in un termine medio relativo*[229] *a noi, e che viene regolato dalla retta ragione nella forma in cui lo regolerebbe l'uomo veramente*

[229] Le *virtù morali sono un termine medio* perché il loro atto elettivo deve adeguarsi al dettame della retta ragione, e la misura imposta dalla ragione può essere sorpassata o non raggiunta dal movimento spontaneo della potenza carente di virtù (Luño, 1992, p. 230).

prudente» (Aristotele, 1998, II, 6, 1106 b 36-1107 a 2). Aristotele mette in evidenza che "*la virtù morale è un abito elettivo secondo la retta ragione*", dove elettivo significa che l'atto principale della virtù morale è la scelta retta, il giusto comportarsi e il buon agire secondo *giustizia*, *temperanza*, *fortezza*, *sapienza*.

Il termine "*elettivo*" significa da un lato che l'opera buona deve essere voluta e scelta come tale, non basta una conformità solo esteriore alla virtù, con probabilità dettata dalla paura o dall'interesse egoistico; dall'altro che l'atto delle virtù morali è di tipo appetitivo, è una scelta e non solo oggetto di scelta.

La *virtù* quindi non può essere concepita solamente come il consolidarsi di un'azione concreta e abituale, perché il bene morale acquisisce nell'ambito delle azioni concrete una multiforme varietà a seconda delle circostanze. La *virtù* è al contrario la capacità di discernere e di scegliere ciò che è più adeguato in ciascun caso e situazione verificatesi. Compito questo che viene riconosciuto alla *prudenza*, virtù principale per eccellenza.

Le *virtù morali*, inoltre, sono proprie delle potenze appetitive, che s'individuano in volontà (*giustizia*), appetito concupiscibile (*temperanza*) e tendenza irascibile (*fortezza*) (Luño, 1992, p. 228). Le *virtù morali* rendono retta anche l'intenzione, determinando le potenze appetitive verso i fini delle virtù[230] (San Tommaso d'Aquino, "*In VI Ethic*", lect. 10 nn. 1269 e 1273).

La *virtù morale* è determinazione dei fini fissi e universali e scelta delle azioni concrete finalizzate e necessarie per la realizzazione degli stessi che variano nelle diverse occasioni e circostanze. La virtù morale è composta quindi sia da un atto intenzionale, sia da un atto elettivo, che ne costituiscono la parte principale[231].

[230] A partire dall'intenzione, la *prudenza* determina cosa esige la *giustizia* in questa o in quell'occasione, e la virtù agisce di nuovo facilitando la scelta di ciò che viene indicato dalla *prudenza*, anche a costo di sacrifici e rinunce (Luño, 1992, p. 228).

[231] Gand e Scoto, intendono la dipendenza delle *virtù morali* dalla *prudenza* in modo speciale. Affermano che ogni *virtù morale* è connessa con la sua particolare prudenza, ovvero, con una prudenza riferita esclusivamente all'oggetto delle *virtù* considerate. In tal modo è possibile essere *prudenti* e *virtuosi* nell'ambito della *temperanza*, ma non in quello della *giustizia* o di altre *virtù*. Tale posizione non sembra ragionevole, se si tiene conto della connessione tra gli oggetti delle diverse virtù e la nozione stessa di abito elettivo (Luño, 1992, p. 232).

Inoltre le *virtù intellettuali* sono incentrate su materie diverse, in relazione reciproca tra loro, determinando per questo che una persona esperta in una scienza può essere totalmente ignorante in un'altra. Le *virtù morali* si riferiscono a passioni ed azioni, che si trovano in reciproca relazione; quindi tutte le *passioni* hanno origine in *passioni primarie,* come *amore* e *odio*; e terminano in altre come *gioia* e *tristezza*. Le operazioni della virtù morale sono quindi in relazione tra se stesse e con le passioni. La virtù morale, in effetti, può solo svolgere la funzione di abito elettivo del giusto

Le “*virtù intellettuali*” invece si rivolgono alla ragione e la perfezionano in entrambi i suoi aspetti *speculativo* e *pratico*. Le virtù della *ragione speculativa* sono: a) gli abiti dei primi principi speculativi e morali; b) l’abito di considerare le cose a partire dalle cause ultime di tutta la realtà; c) l’abito di studiare le cause ultime di ogni genere di cose procedendo da esse fino alle conclusioni. Le virtù della *ragion pratica* sono: a) la *prudenza*, che determina e detta ciò che si deve fare in ogni caso concreto per agire in modo virtuoso, b) le *arti* o *tecniche* che ci indicano cosa fare per produrre precisi oggetti.

Gli abiti intellettuali attribuiscono la capacità di operare bene, ma non ne assicurano il suo retto utilizzo, è infatti possibile e frequente utilizzare scienza e tecnica per fare il male. Per questo motivo, ad eccezione della *prudenza*, considerata abito intellettuale per sua essenza, (in riferimento alla facoltà intellettuale alla quale si riferisce), ma morale per il suo oggetto (in quanto ha la rettitudine della volontà come requisito essenziale), non possono essere considerate incondizionatamente e pienamente virtù, qualità che rendono moralmente buono chi le possiede.

La virtù della *prudenza* è però fortemente complessa, San Tommaso la ritiene, a causa della sua essenza, virtù intellettuale, dipendente dalla volontà, costituente le altre *virtù cardinali* (*prudentia, iustitia, fortitudo, temperantia*) considerate virtù morali. La *prudenza* è affine alle virtù morali in quanto necessaria per il loro esercizio, ma non può essere equiparata a loro (*temperanza*, *fortezza*, *giustizia*) in quanto quest’ultime nascono dalla confluenza tra razionalità e dimensione affettiva (Da Re, 1998, pp. 65-66).

La *prudenza* però può essere considerata anche virtù morale in quanto mossa dalla volontà, mentre le *virtù intellettuali* sono virtù solo in senso relativo, proprio perché non abbisognano di volontà. L’uomo prudente deve essere ben disposto verso i principi dell’agire razionale e tale disposizione gli deriva dalla rettitudine della volontà. La *prudenza* risiede quindi nella ragione, ma presuppone quale suo principio la rettitudine della volontà[232] (Da Re, 1998, p. 66 e ss.).

mezzo, sotto una ragione totale riferita a tutti i settori della vita morale (San Tommaso d’Aquino, 1891, q. 65, a. 1, ad 3).

[232] È opportuno ricordare che vi è una netta distinzione tra “*ars*” ovvero la *retta ragione nelle cose da farsi*, e la “*prudentia*” ossia *la retta ragione nelle azioni da compiersi*. Ciò deriva dalla distinzione aristotelica di *techne* e di *phronesis* collegate a sua volta alla distinzione tra *poiesis* e *praxis* (Aristotele, 1998, VI 4-5). Ovvero il riconoscimento della specificità della razionalità pratica rispetto alla razionalità prettamente teoretica, che per l’attività produttiva è elemento di grande rilevanza. L’esercizio diretto della razionalità pratica è caratteristica di ogni uomo saggio e prudente (riguardo a principi universali e propria dell’intellectus principiorum, ovvero la sinderesi che avverte che il male è da evitare e il bene da perseguire), l’esercizio riflesso invece della razionalità pratica (scienza pratica) spetta al filosofo morale.

Il compito della prudenza è infatti di dirigere il retto agire, il suo atto principale non è il giudizio, ma il comando e il dominio, per i quali essa guida le altre potenze conformemente alle esigenze delle virtù morali. La prudenza non può esistere se la persona non vuole prima essere virtuosa (Luño, 1992, p. 227).

7. *Le Virtù Etiche e Dianoetiche*

Aristotele riconosce nel fine di ogni azione dell'uomo la realizzazione del bene, inteso e ricercato in quanto mezzo necessario e indispensabile al conseguimento di altri beni più elevati, oppure ricercato in quanto fine in sé e per se stesso. Il bene ricercato come fine a se stesso è il fine ultimo, il *bene supremo*, a cui tutti gli altri sono subordinati e ciò a cui ogni cosa tende. Questo bene supremo si identifica con la *felicità*, il cui corrispondente termine greco è l'*eudaimonia*, che vuol dire letteralmente "*l'essere in compagnia o accompagnati da un buon demone*", ovvero da una sorte propizia. La *felicità* non consiste nella ricerca e nel possesso di beni terreni come *onore*, *ricchezza* o *piacere*, ma è prerogativa dell'uomo al pari della *conoscenza razionale*; coincide quindi con l'esercizio della ragione a livello di *eccellenza*, con il possesso della *virtù*, intesa come realizzazione piena della propria forma, della perfezione (www.skuola.net, Aristotele, 10 novembre 2003).

Per Aristotele la felicità si concretizza nel vivere secondo ragione; in realtà comprende molte cose: una buona vita, una vita coronata da successo, un gruppo di amici con cui condividere le esperienze, il possesso di un minimo di beni, ovvero un'esistenza realizzata (Zoppetti, www.linguaggioglobale.it, 2004).

La felicità si raggiunge attraverso l'acquisizione e l'esercizio delle virtù, che Aristotele distingue in "*etiche*" e "*dianoetiche*".

Le virtù *etiche*, del carattere, sono proprie della componente sensitiva dell'anima, ovvero degli impulsi sensibili, e si riferiscono alle attività pratiche dell'individuo, come: il *coraggio*, la *temperanza*, la *generosità* o *liberalità*, la *magnanimità* e la *mansuetudine*. Le virtù *dianoetiche*, o della ragione, sono proprie della componente razionale, ossia si riferiscono alle attività intellettuali, che comprendono: la *scienza*, l'*arte*, la *saggezza*, l'*intelligenza*, la *sapienza*.

Le "*virtù etiche*", dette anche "*virtù del carattere*" o del "*giusto mezzo*", sono acquisite attraverso l'abitudine e la volontà, sono quindi una "*disposizione*" virtuosa dell'animo che si ottiene (si attua) attraverso il costante esercizio e il ripetersi di azioni virtuose (altrimenti le virtù riman-

gono in potenza). Le virtù etiche sono espressione della parte irrazionale dell'anima che partecipa alla parte razionale, la loro residenza è quindi nella componente desiderativa dell'anima.

Aristotele, ponendosi in netto contrasto con il pensiero di Socrate e Platone, secondo cui la conoscenza del bene porta inevitabilmente ad una vita vissuta compiendo solo buone azioni, afferma che per compiere il bene è fondamentale la volontà di farlo, e la virtù etica consiste in definitiva nella volontà di compiere il bene.

La virtù può essere concepita anche come il punto medio tra i due estremi, l'*eccesso* e il *difetto*[233]: il *coraggio* riguarda ciò che deve essere temuto o no, ed è il giusto mezzo tra *viltà* e *temerarietà*; la *temperanza* riguarda l'uso moderato dei piaceri, ed è il giusto mezzo tra intemperanza e insensibilità; la *generosità*, *liberalità* (o *parsimonia*) è l'uso accorto di ciò che si possiede ed è il giusto mezzo tra *avarizia* e *prodigalità*; la *magnanimità* concerne la retta opinione di se stessi ed è il giusto mezzo tra *vanità* e *piccineria d'animo*; infine la *mansuetudine* capacità di non cedere all'ira e all'istinto, è il giusto mezzo tra *irascibilità* e *indolenza*. La giusta misura è relativa, in rapporto alla persona che la compie. Pertanto l'uomo virtuoso è il "*mediocre*", inteso come persona forte in grado di resistere agli estremismi (Zoppetti, www.linguaggioglobale.it, 2004). L'uomo virtuoso acquista, con il ripetersi dell'esercizio, un *habitus*, un'*abitudine*, che gli consente di reprimere gli eccessi di desiderio, di razionalizzare gli istinti e guidare gli appetiti attraverso un condizionamento educativo continuo e progressivo della parte irrazionale dell'anima, al fine di indirizzarla verso l'acquisizione di valori e verso il fine ultimo.

Quindi essendo la virtù un habitus, una disposizione non innata ma acquisita con l'esercizio e l'educazione, la virtù etica può essere definita come *la disposizione costante determinata dalla ragione a scegliere il giusto mezzo tra due estremi*.

Le "*virtù dianoetiche*" (da *dianoētikós* che deriva da *dianóēsis*, "*pensiero*") sono la manifestazione dell'eccellenza della facoltà razionale dell'anima, secondo la terminologia aristotelica: «*sono fondate sull'attività discorsiva del pensiero*» e derivano dall'insegnamento. All'interno di tale gruppo Aristotele traccia una distinzione e individua una *componente scientifica*, che si limita alla conoscenza teorica di ciò che non può essere altrimenti da com'è; e una *componente calcolativa* che si applica a ciò che può essere altrimenti da com'è, ed è quindi nel potere di ognuno mutarlo (www.skuola.net, Aristotele, 10 novembre 2003).

[233] Interpretabile e definibile come il vizio polarmente opposto alla virtù.

Le virtù dianoetiche si dividono quindi in:

a) *proprie della facoltà scientifica*, come *Epistème* (*scienza*) ovvero attitudine alla dimostrazione, o capacità dimostrativa chr ha per oggetto ciò che è necessario; *Noùs* (*intelligenza o intelletto*) cioè disposizione a conoscere i principi delle varie scienze; *Sophìa* (*sapienza*) ossia unione tra intelletto e scienza, che si concretizza nella conoscenza dei principi e delle conseguenze; giudicata e riconosciuta come la più alta tra le virtù dianoetiche, perché attribuisce a chi la possiede scienza, intelligenza e capacità di deduzione dei primi principi e abilità nel giudicare circa la verità degli stessi principi.

b) *proprie delle facoltà calcolative,* come *Tèchne* (*arte*) cioè la capacità, accompagnata a ragione, nel produrre ciò che si concretizza attraverso il buon uso della ragione nelle attività produttive, il cui fine è fuori di sé, esterno. *Phrònesis* (*saggezza*), ovvero capacità congiunta tra ragione e agire che consiste nell'uso della ragione nell'agire al fine di garantire un intervento conveniente sui beni umani. È la capacità della ragione astratta che permette di determinare il giusto mezzo, o punto medio, tra due estremi in cui consistono le virtù morali (www.skuola.net, Aristotele, 10 novembre 2003; e Zoppetti, Storia della filosofia, www.linguaggioglobale.it, 2004). La saggezza è la virtù che consiglia e guida l'uomo al bene.

Il confronto che meglio chiarisce la distinzione tra virtù proprie delle facoltà scientifiche e proprie delle facoltà calcolative è quello tra sapienza e saggezza, le quali stabiliscono due diversi tipi di felicità: la *saggezza* è alla portata di tutti, la *sapienza* è propria del filosofo. La *sapienza* è la virtù massima, in quanto rappresenta la parte dell'animo che la rende assimilabile al dio (in quanto *noesis noeseos*) (www.skuola.net, Aristotele, 10 novembre 2003). La sapienza riguarda le cose più alte, orienta verso la contemplazione del necessario e del divino, nei cui confronti un solo atteggiamento è possibile, quello della contemplazione (*theoria*), è quindi l'attività più alta perché contemplando, l'uomo supera la felicità umana (propria dell'esercizio delle virtù etiche) e partecipa alla vita divina. Perciò, se la felicità più elevata consiste nella virtù più alta, e se la virtù più alta è la sapienza, l'uomo più felice sarà il sapiente[234].

[234] Aristotele ritiene che il "*filosofo*" sia il "*vero sapiente*", l'unico "*vero makarios*" (*beato, felice*) su questa terra, dedito com'è alla contemplazione. Una tale virtù (la sapienza) non è però pensabile al di fuori della vita associata, perché l'uomo non può fare a meno degli altri, per cui la *felicità perfetta si attua nella vita comune*, insieme agli altri (Zoppetti, Storia della filosofia, www.linguaggioglobale.it).

La *sapienza* non dice come agire, questo è compito della *saggezza*, (*phronesis*), che permette di deliberare secondo ragione nelle situazioni reali e concrete e non in astratto, su ciò che è bene e male. Gli abiti virtuosi, che dispongono al bene le diverse facoltà dell'uomo nei vari ambiti dell'esperienza umana, danno vita a questa virtù. La *phronesis* è la razionalità pratica, che si sviluppa in connessione con l'agire e che si pone come mediazione tra il riferimento ad un momento teoretico e l'ancoramento alla prassi di vita[235]. Consente di scegliere bene nella concretezza della situazione, e viene distinta dall'*abilità* ovvero dalla capacità di scelta di mezzi appropriati in riferimento a fini prefissati, che possono essere indifferentemente buoni o cattivi (Aristotele, 1998, VI 12 1144a 23-28 VII 10 1152a 10-14). La *phronesis* accompagna le indicazioni della virtù etica e assume ruolo di *giusto mezzo*, ovvero di virtù che si adatta all'agente e alla situazione nella quale si trova. Al fine di operare secondo il *giusto mezzo*, il criterio da seguire è secondo Aristotele quello seguito dall'uomo saggio, il quale esercita la phronesis (Aristotele, 1998, II 6 1106b 36-1107a 2).

Ciò che distingue la *sapienza* dalla *saggezza* è "*l'anima*", in quanto la *saggezza* (*phronesis*) è espressione dell'anima razionale calcolativa e opinativa, che si occupa di realtà contingenti, la *sapienza*, (*sophia*), al contrario, è espressione dell'anima razionale scientifica, che studia le realtà necessarie (Aristotele, 1998, VI 12 1144a 23-28, VII 10 1152a 10-14).

8. *Le Virtù dell'Uomo*

Le *virtù* umane si configurano in una ricca molteplicità di espressioni, richieste per manifestare al meglio lo stato personale morale. La teologia morale cerca di unificarle all'interno di una prospettiva antropologica, tuttavia le *virtù* permangono in una configurazione pluralistica, propria di ogni realtà umana[236] (Piana, 1998, p.7).

Le *virtù* umane vengono infuse in tutti gli uomini ed ordinano verso il bene morale e la felicità le azioni dei singoli, che devono scoprire quelle nascoste e coltivare quelle troppo fievoli. Molte sono le *virtù* indicate come fondamentali per l'agire etico e morale dell'uomo. Le *virtù* assumono

[235] San Tommaso d'Aquino ritiene questa funzione tipica della virtù della *prudenza*, la quale dipende fortemente dalla rettificazione dell'appetito operata sulle virtù morali (Piana, 1998, p. 34).

[236] È per questo pluralismo che alcuni studiosi tra cui Goffi, affermano che: «*le virtù non possono essere ritenute dono diretto di Dio*», considerazioni che altri rifiutano, come San Tommaso d'Aquino, il quale asseriva: «*fra i principi soprannaturali (della grazia e delle virtù teologali) veniamo dotati da Dio attraverso date virtù infuse, le quali perfezionano ordinando le nostre azioni al loro fine, che è la vita eterna*» (San Tommaso d'Aquino, 1965, (II), 1,10).

ruolo e importanza diversa a seconda della cultura che circonda l'individuo, dell'epoca, delle condizioni dei singoli, della situazione politica ed economica, ma anche del ruolo, della posizione, dei compiti assegnati e della vocazione. Le *virtù*, come i *valori*, non sono statiche, ma mutano, crescono, si adattano nel tempo; l'uomo infatti nell'istante in cui si prospetta una situazione critica nuova elabora una nuova *virtù*, che indirizzi e guidi il suo agire verso quello retto.

La conseguenza che scaturisce da tale comportamento è quella di una moltiplicazione incontrollata delle *virtù*. San Tommaso riteneva che tale rischio potesse essere superato attraverso una possibile e arbitraria riconduzione della molteplicità degli *abiti virtuosi* alle *virtù cardinali* e in particolare alla *prudenza*. Affermava che le *virtù*, essendo concepite come ragioni formali universali, devono essere considerate virtù principali, ossia generali rispetto a tutte le *virtù*. Più precisamente: «*…tutte le virtù che attuano la bontà nell'esercizio della ragione si denominano prudenza, tutte le virtù che realizzano ciò che è retto e dovuto si chiamano giustizia, tutte le virtù che moderano le passioni, temperanza, tutte le virtù che danno fermezza d'anima, fortezza*» (San Tommaso d'Aquino, I, II q. 61 a. 3.). Attraverso un'attenta ridescrizione fenomenologia, San Tommaso riesce a individuare ed enumerare un ampio dare, uno spettro molto ampio di *virtù*, i cui contenuti vengono tuttavia interpretati con l'ausilio delle *virtù cardinali* (Da Re, 1998, pp. 78-79).

8.1 Chi insegna e come si acquisisce la virtù oggi

Le *virtù* umane e i *vizi* si acquisiscono e si accrescono per la ripetizione degli atti. Le *virtù* ineriscono alle potenze non in quanto principi attivi, ma solo nella misura in cui abbiano una certa passività. Si riducono e si perdono mediante la realizzazione di atti contrari a quelli virtuosi, in questo modo si genera nella potenza un nuovo abito, il vizio, che annulla la virtù opposta, poiché due forme contrarie non possono coesistere nella stessa facoltà (Luño, 1992, p. 229).

Negli ultimi anni, l'insegnamento delle virtù e l'adoperarsi nel plasmare il carattere non è stata più funzione primaria delle scuole (né americane, né europee e neppure italiane). La virtù è stata sostituita dalla neutralità morale. Neppure le università assumono un ruolo rilevante in questo compito. Sembra quasi che nessuna istituzione si interessi alla tutela della virtù e del carattere nella cultura moderna. Le famiglie, che si sforzano di orientare i propri figli ad essa e modellarne il carattere, si sentono isolate e sole, e i loro valori più cari vengono minati pubblicamente. I datori di lavoro si trovano, dal canto loro, ad assumere lavoratori a cui sono state

fornite un'istruzione e un'etica sempre più carenti e non sono state insegnate abitudini fondamentali per svolgere al meglio il lavoro. Molte famiglie perseverando in questo insegnamento, sono riuscite a trasmettere e far assimilare a figli e nipoti valori tradizionali: famiglia, comunità, società civile, che richiamano a virtù importanti come *impegno*, *amicizia, integrità*, *dedizione a una causa*, *onestà* e *iniziativa individuale*, ma anche a virtù prosaiche della classe operaia come: la *lealtà*, l'*onestà*, la *fedeltà*, il *patriottismo*, l'*impegno* e la *parsimonia* (Novak, 2000, p. 155 e ss.).

8.2 Gli appetiti e le virtù di Mandeville

Quando nell'uomo prende il sopravvento la disperazione, alle sue spalle si sono già manifestate numerose esperienze fallimentari, e il vivere diviene una cappa soffocante e insopportabile che non lascia via d'uscita. Forse l'unica soluzione è tentare di risollevarsi rispolverando le proprie virtù, e non abbandonarsi ai vizi capitali che favoriscono la disgregazione e l'alimentano.

I vizi come *superbia*, *avarizia*, *lussuria*, *ira*, *gola*, *invidia*, *accidia*, ai quali si aggiungono altri più comuni come: *tradimento*, *slealtà*, *tirannia*, *crudeltà*, proiettano scene quotidiane orrende e drammi sociali che scuotono la coscienza comune. Ciascuno di essi ha quindi la caratteristica di essere privato o pubblico.

La ricerca del bene e della felicità muovono in questo ambito i propri passi, all'interno del quale si respira un'aria soffocante. Tutto ciò che consente di andare avanti è l'intuizione dell'esistenza di qualcosa di grande e importante e la constatazione che ciò che viene percepito ha trovato un'iniziale concretezza in chi ha vinto il nulla e l'autodistruzione (Santambrogio, 1998, pp. 90-91).

Novak scrive:

«*Se un'economia libera e relativa è in fase di prosperità, fioriscono molte altre virtù morali e intellettuali. In un sistema economico in cui la disonestà è frequente e la corruzione sfrenata, in cui l'egotismo ispira il disprezzo per i compagni di lavoro o i clienti, e in cui regnino ovunque ostilità e diffidenza, c'è uno spazio pietosamente ristretto per la creatività. In una tale atmosfera la libera iniziativa economica non può respirare. Se un sistema economico vuol fiorire, tali vizi devono essere soppiantati dalle corrispondenti virtù. I vizi umani avvelenano la vitalità economica. Le virtù morali non solo riducono i costi economici, ma accrescono il libero e rigoglioso esercizio della ragione pratica, della speranza e del rischio creativo*» (Novak, 1996, I, p. 54).

Mandeville considerando i peccati capitali semplici «"*appetiti*" *che tutto muovono*», propone nella sua analisi una visione pessimistica del-

l'ambiente economico contemporaneo. Il suo studio non lascia trasparire alcuna speranza per un mondo economico etico e morale, mosso oltre che dall'interesse proprio anche dal rispetto, dall'umiltà, dalla prodigalità, dalla pazienza, dalla temperanza, dall'industriosità, ecc.

Acanto ai vizi riporta le rispettive virtù, di cui fornisce un'interpretazione assolutamente cinica:

1. *Orgoglio/Umiltà*: questo è dovuto al fatto che l'individuo si reputa superiore alla creazione. L'umiltà è come mascheriamo l'arroganza.
2. *Ira/Pazienza*: è la passione che s'impadronisce dei soggetti quando non possono soddisfare o vengono disturbati nel soddisfacimento dei propri desideri. La pazienza è la paura, è cioè l'unica passione utile che può contribuire alla pace ed alla tranquillità.
3. *Ingordigia/Temperanza*: la temperanza è la paura dell'opinione altrui.
4. *Lussuria/Castità*: la castità è solo una maschera artificiale della lussuria, che soffoca e nasconde le inclinazioni naturali per la propagazione della specie.
5. *Invidia/Beneficenza*: l'invidia è il motore dell'industria e del commercio. La beneficenza è solo un artificio che promuove la pigrizia.
6. *Avarizia/Prodigalità*: insieme sono i più nobili dei peccati. L'avarizia è la brama del ricco di spendere.
7. *Pigrizia/Industriosità*: la pigrizia è causata dalle convinzioni religiose, mentre si è industriosi solamente quando si ricerca la gratificazione dei propri desideri egoistici.

Mandeville sviluppa un modello che parte dalla considerazione che l'uomo è un miscuglio di passioni egoistiche che debbono avere libero sfogo nella società, dove la minaccia dell'anarchia viene compensata da altri atti egoistici, la paura in primo luogo, e così tutto si armonizza in una risultante che è il bene comune. Inoltre afferma che l'onestà e la virtù debbono essere aborrite, perché altrimenti la società rischia la distruzione, e la rovina economica, perché la fonte d'ogni ricchezza è furto. Il profitto deriva solo dalla ruffianeria e dall'estorsione, e può aumentare solo aumentando la degradazione umana.

Il seguente passo permette di capire quanto sbagliato sia il pensiero di Mandeville:

«*La passione indomita è una della maggiori cause di distruzione della società [e dell'umanità]. Tutti i sette peccati capitali scaturiscono dalla passione indomita: [...]. Qualsiasi forma di società che voglia essere virtuosa deve acquietare queste passioni. Deve rimuoverle dal centro delle dinamiche sociali*» (Novak, 1996, I, p. 114).

9. *Le Virtù dell'Imprenditore*

Le *virtù* imprenditoriali sono proprie di ciascun uomo, in quanto la naturale tendenza di ognuno a far fruttare i propri talenti rende tutti, almeno virtualmente, imprenditori. L'uomo soddisfa i propri interessi, la sua tendenza naturale a scambiare e commerciare, e il suo desiderio di lavoro attraverso l'attività economica; "*l'imprenditorialità è* (quindi) *attività dell'uomo, …di tutti gli uomini*". Affermazione, che si muove in linea con il pensiero di Smith, secondo il quale tutti gli uomini sono per natura un po' imprenditori, ma che contrasta con la posizione di Schumpeter, il quale sostiene la solitudine dell'imprenditore: «*l'imprenditore è spesso* "*solo*"», e gli riconosce, nella sua singolarità, fondamentali peculiarità che lo rendono unico ed eccezionale.

Novak in linea con il pensiero di Schumpeter afferma: «*è un errore quello di credere che chiunque possa far funzionare una grande azienda, sottovalutando così la mancanza di grandi talenti*» (Novak, 1999, p. 51). Weber al contrario osservando i tratti essenziali del capitalismo, non s'avvide e tralasciò il ruolo fondamentale svolto dall'intelligenza e dalla saggezza pratica dell'imprenditore e dell'*able management*.

Già Sant'Antonino nel 1400, affermava che alla base del buono e del cattivo capitalismo, si trovavano *virtù* o *vizi* degli uomini (mercanti e artigiani). *Virtù* come: l'*operosità*, la *parsimonia*, la *previdenza*, la *cooperazione* e *l'impegno dei talenti* naturali di ognuno; *Vizi* come: l'*egoismo*, l'*avidità*, la *sopraffazione* dei forti sui deboli (Palladino, 1987, p. 27).

È possibile verificare quindi che le *virtù*, come i *valori etici* di diverso segno, collegati alle mutevoli visioni di ciò che si poteva ritenere giusto, equo e moralmente meritevole, non sono mai stati assenti dalle varie tappe evolutive dell'economia di mercato. Alla base del liberismo economico si trova quindi l'apprezzamento di virtù e valori etici come creatività e impegno professionale, che hanno permesso lo sviluppo dell'ambito competitivo contemporaneo, comprese le normative a tutela della concorrenza e dei consumatori (Aa.Vv., 1999, p. 148).

L'operare moralmente sul mercato richiede, oltre all'osservanza puntigliosa delle regole a tutela dei molti *stakeholder* d'impresa, (palesemente insufficiente in quanto il soggetto si atterrebbe così esclusivamente a una troppo semplice morale legalistica o utilitaristica concentrata sull'osservanza di un codice deontologico o etico[237]), una profonda predisposizione all'agire virtuoso. Le *virtù* consentono alle potenze operative di

[237] Vi è stata negli ultimi anni la prolificazione di *codici deontologici*, espressione di un intento di *autodisciplina* in un vuoto normativo, ma il *codice etico*, esente da vizi utilitaristici o pragmatici, deve essere animato da un'*intenzionalità morale* diretta al bene oggettivo.

essere disposte e modellate verso la realizzazione dell'"*ordo rationis*", con la modalità di chi vede e appetisce il bene non chiuso in sé, ma ordinato al "*bene ultimo*", al prossimo e al bene comune.

Le *virtù* impediscono, in maniera efficace, lo sfruttamento dell'ignoranza e delle situazioni di bisogno degli altri (clienti, azionisti, portatori di interessi in genere) e consentono di attuare pienamente la stessa legalità, la pari posizione contrattuale nei rapporti, l'efficienza e l'efficacia del sistema economico e finanziario. Solo le *virtù* aiutano l'imprenditore a trasformare il rispetto per l'altro in puro servizio disinteressato.

Il successo del *management* di impresa dipende dalla sua capacità di capire le persone, di ispirarle e di trarne il meglio. Tale forma d'intelligenza è difficile da insegnare, solo alcuni individui ne sono più dotati di altri, e riescono così a raggiungere il successo. Il talento manageriale è raro, e anche nell'imprenditoria, l'intelligenza inventiva, l'insieme delle virtù e delle capacità pratiche e creative, giocano un ruolo molto molto importante[238].

Coloro che operano nel mercato devono quindi da un lato agire nel rispetto di codici etici, dall'altro tenere necessariamente una condotta morale che si fonda sulla ricerca del proprio e altrui bene, su principi di rispetto degli altri, di solidarietà, di adesione sincera e spassionata al bene comune, che impongono secondo virtù, di superare la semplice legalità e di ordinare le proprie azioni all'altrui compimento umano.

Nell'analizzare le virtù dell'imprenditore, nella società contemporanea, sorgono spontanee alcune domande: cosa significa riproporre oggi la dottrina delle virtù cardinali? In quale modo esse possono essere capaci di interpretare l'esperienza morale dell'uomo contemporaneo? Come si manifesta la *prudenza* nell'ambiente imprenditoriale caratterizzato da una forte inabilità? Come si realizza la giustizia in un'epoca di forti differenze sociali e di noncuranza? Cos'è la *fortezza* in una società segnata profondamente dalla rassegnazione e dall'indifferenza? Cosa vuol dire essere *temperanti* nell'odierna società dei consumi? In che cosa consiste la *veridicità* nelle società della simulazione in cui il confine tra finzione e realtà è sempre più labile?

Lo studio dell'etica delle virtù e l'individuazione del complesso delle virtù presuppone un'analisi critica approfondita delle condizioni, nel-

[238] Caietanus, in linea con San Tommaso d'Aquino, affermava che deve esistere per tutti la possibilità di innalzarsi con i propri talenti e il proprio lavoro per diventare più ricchi. San Tommaso scriveva: «*Se qualcuno possiede qualità eminenti, virtù, che lo rendono capace di uscire dal proprio stato, egli deve poter acquistare i mezzi corrispondenti allo stato superiore […] lo stato più alto corrispondente al suo talento, i suoi sforzi per giungervi vanno giudicati secondo la misura del suo talento*». Sombart, altresì osserva: «*si era aperta la strada all'ascesa degli imprenditori capitalistici*» cioè di quegli uomini che «*si distinguono dalla massa per speciali talenti o virtù*» (Palladino, 1987, p. 26).

le quali si realizzano i processi formativi di ciascuno, come: televisione, spettacoli, discoteche, famiglia, comunità, scuola, pubblicità, mercato, ambienti di lavoro ecc. La riflessione sulle virtù dell'uomo contemporaneo e l'analisi critica delle condizioni sociali e culturali, nelle quali si svolge una moderna esperienza di vita e di lavoro, sono requisiti necessari per definire con pretesa di concretezza e finalità pratica le virtù di oggi (Da Re, 1998, pp. 78-79).

Il mondo imprenditoriale, negli ultimi anni, ha dimostrato un interesse acquisito per la *virtù*. L'imprenditore non può andare avanti solamente con *realismo*, *coraggio*, *saggezza*, *onestà* e *integrità*, senza una comunità di lavoro altamente motivata e virtuosa. Un'impresa non può crescere e durare senza leader e dirigenti che abbiano interiorizzato le "*virtù chiave*".

Molteplici sono le *virtù* che si ritengono necessarie per gli imprenditori, formularne un elenco risulterebbe lungo e difficoltoso e rischierebbe comunque di non essere esaustivo, può però essere significativo esaminarne e riesaminarne alcune di particolare interesse. Tale tentativo avrà altresì l'ambizione di dar loro un ordine gerarchico in base all'importanza e all'indispensabilità.

Saggezza: è l'equilibrio nel comportamento e nel consiglio, frutto di una matura consapevolezza ed esperienza delle cose del mondo (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "saggezza"). La saggezza è virtù consistente nella capacità di seguire la ragione nella propria condotta di vita, è l'agire secondo prudenza ed equilibrio. L'uomo saggio agisce con senno e prudenza, guidato dalla retta ragione, egli regola la sua condotta sulla base di una concezione ben meditata del mondo (Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voci "*saggezza*" e "*saggio*", vol. XIII, pp. 247-248). L'imprenditore saggio guida la sua impresa attraverso decisioni assennate e prudenti, è guidato dalla retta ragione e dalla razionalità. Osserva ciò che lo circonda e ciò che accade, lo interpreta con comprensione e moderazione e agisce secondo lucida ragionevolezza.

Prudenza[239]: è atteggiamento contrassegnato da saggezza e previdenza, atto a fornire una garanzia contro l'eventualità di pericoli e di danni. È una delle quattro virtù cardinali della teologia cattolica, corrispondente

[239] Aristotele definiva la "*prudenza*", *phronesis*, la capacità di ordinare tutte le parti del proprio io e tutte le componenti dell'azione in un modo realistico ed efficace. La persona prudente è come un arciere. Nell'azione vi è un infinito numero di modi per far male le cose; ma agire nel modo giusto, al momento giusto, con il giusto accento, nei confronti delle persone giuste, e con un'esatta valutazione di tutte le circostanze rilevanti, è «*cogliere esattamente nel segno*», come una freccia colpisce il centro del bersaglio. I greci ritenevano inoltre che la prudenza dovesse permeare di sé tutte le altre virtù, perché era vista come la forma di tutte le altre virtù; la prudenza, ritenevano

alla capacità di dirigere l'intelletto in modo da discernere ciò che è giusto e ciò che è bene (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "prudenza"). Dal latino *prudentia*, è la qualità della persona che agisce con discrezione, con moderazione, assennatezza e saggezza, in modo da evitare tutto ciò che può causare un danno. La prudenza cristiana è una delle quattro virtù cardinali mediante la quale la coscienza raggiunge le norme morali di comportamento pratico, tenendo presente il fine ultimo, ossia la salvezza (Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voce "prudenza", vol. XII, p. 308). La prudenza non è assenza di coraggio, ma è arrivare al successo evitando inutili rischi. Un eccesso di prudenza può essere irritante ed esagerato, ma se evita gli insuccessi rende il soggetto virtuoso (Alberoni, 1995, p. 72). L'imprenditore prudente è colui che vuol ridurre al minimo il rischio, che esplora la realtà nel suo più trascurabile dettaglio e vuole conoscerla prima di agire. In impresa la *prudenza* ha il compito di combinare immaginazione creativa imprenditoriale e senso di realtà, il bisogno di fare profitti e considerazioni etiche nelle decisioni di investimento.

Creatività: è la capacità produttiva della ragione, la facoltà di creare con l'ingegno e la fantasia, è il tanto creativo, l'inventiva. Il soggetto creativo è colui che sa che può creare, è colui che è dotato di potenza fantastica (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "creatività"; ed Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voci "*creatività*" e "*creativo*", vol. IV, p. 632). La creatività è sempre distruzione di un ordine preesistente e costruzione di un ordine nuovo. Eppure la creatività ha bisogno di credere, di prendere sul serio idee e trasformarle in progetti. La persona profondamente creativa non è quasi mai un dubbioso, uno scettico, un critico, un dogmatico, ma anzi è attento, disponibile, positivo e ingenuo; anche se incontra nella sua vita delusioni, dubbi, incertezze, disordine, resta sempre un ottimista. La creatività richiede di accettare dentro di sé il disordine[240]. L'imprenditore creativo, nell'intuizione di una nuova opportunità di mercato, si sofferma, riflette, realizza nuovamente tutti i suoi calcoli e in base ad essi se necessario muta i suoi piani. Ciò non significa che egli sia carente in coerenza e tenacia, ma anzi il suo cambiamento di rotta può essere interpretato come un non ubbidire solo ad un'abitudine, ed un agire solo per decisione presa. La creatività richiede coraggio in quanto è legata al rischio, ovvero al pericolo reale di sbagliare e di non trovare la strada.

dirigesse tutte le altre virtù e desse loro forma, organizzandole insieme nel modo migliore. Secondo Aristotele, la via verso la prudenza si percorre, cercando di scoprire ciò che ognuno deve fare, modellandosi conformemente ad un modello di uomo o donna ideale, e vivendo secondo quell'esempio, non copiandolo, ma studiando le sue decisioni e azioni (Novak, 2000, p. 149).

[240] La persona creativa, mentre sta scrivendo un libro, può avere un'idea buona per scriverne un altro tutto diverso.

L'imprenditore creativo rischia la sua fortuna e per questo si impegna totalmente per risolvere i problemi che sorgono e dà fondo a tutte le sue risorse morali e intellettuali. La chiave della creatività è la contemporanea presenza di una fortissima tendenza all'ordine e la capacità di affrontare il disordine e di dominarlo, per costruire un ordine più alto; qui sta la differenza con il falso creativo, con la persona semplicemente brillante disordinata e superficiale. La creatività fa emergere l'ordine dal disordine, tende all'insieme, all'armonia, alla sintesi (Alberoni, 1995, pp. 160-161). La creatività è dote individuale ma nessuno produce nulla da solo, le creazioni non sono mai individuali, sono collettive, perché ogni singolo creatore individuale viene spinto a creare da una comunità[241]. L'imprenditore è quindi un *creatore*, che riesce attraverso le sue qualità a combinare e a sfruttare gli sforzi e i risultati di migliaia di altre persone. La creatività si attenua quando rallenta la tensione collettiva, la spinta verso l'eccellenza, cioè quando gli individui non guardano più lontano, quando non esplorano più il futuro, ma si accontentano del presente; quando non imitano più gli altri per fare meglio, quando smettono di sognare, quando diventano esitanti. Un'organizzazione cessa di essere creativa quando smette di essere attenta, scattante, si impigrisce e non reagisce ad alcuno stimolo. Ciò può accadere anche alle imprese, quando dopo una fase si sviluppo e di espansione subentrano il ristagno e la decadenza, nei quali vengono lasciate cadere sfide, dove la visione strategica si sostituisce alla tattica e al posto degli innovatori subentrano i burocrati, e dove infine anche la creatività degli individui si spegne, inghiottita dalla mediocrità. Affinché quindi un'impresa resti creativa, è necessaria la qualità morale che si chiama *coraggio*, che si concretizza nel mettersi alla prova in ambiti nuovi, di studiare, di sperimentare e applicarsi a nuove conoscenze (Alberoni, 1995, pp. 143 e 151).

Coraggio e capacità di rischiare: si tratta di forza d'animo connaturata, o confortata dall'altrui esempio, che permette di affrontare, dominare, subire situazioni scabrose, difficili, avvilenti, e anche la morte, senza rinunciare alla dimostrazione dei più nobili attributi della natura umana. Aver coraggio delle proprie azioni significa sostenerle e difenderle, resistere e perseverare nelle proprie idee, mantenendo una ferma e rigorosa opposizione, anche a proprio rischio individuale, nei confronti di

[241] A conferma vi è la storia dei popoli, che vede alternarsi periodi negativi e periodi molto positivi, dove la creatività è così elevata da riuscire a dare un contributo decisivo al progresso dell'umanità, come ad esempio le città stato greche (Atene) e italiane (Firenze), piccolissime rispetto ad oggi, ma mille volte più ricche di genio ed intelligenza, sviluppatesi probabilmente in conseguenza dell'ambiente sociale, della cultura, del tipo di relazioni fra le persone e della competizione in tutti i campi (sportivo, intellettuale, artistico).

eventi di forte impatto emotivo e di portata storica (coraggio assume un valore oppositivo e attributivo). Vi è anche un *coraggio civile* ovvero la capacità di affrontare rischi e pericoli, o addirittura l'impopolarità per il bene pubblico, o per amore della verità e della giustizia. Esiste altresì un *coraggio della disperazione*, che insorge nell'animo di fronte a situazioni disperate, per le quali non sembra esistere alcuna via di uscita, usato anche come sinonimo di *forza d'animo* e risolutezza. Nell'antichità usato come intelletto, mente, pensiero e talvolta come cuore, dal latino volgare *coratĭcum*, derivante dal latino tardo *coratum*, forma popolare di *cor cordis* "*cuore*" (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "*coraggio*"). L'individuo coraggioso è quindi colui che può dare o dà abitualmente prove di coraggio, e conduce con coraggio qualcosa, ad esempio la propria impresa. È colui che compie atti con l'intima convinzione di far cosa utile e meritoria, anche se contraria al tornaconto personale e all'opinione di molti (Devoto e Oli, "2002-2003, voce "*coraggioso*"). Dal latino *cor cordis* "*cuore*", è la forza d'animo nell'affrontare i pericoli o le situazioni difficili, ma anche la *sfrontatezza* e *spudoratezza* (Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voce "*coraggio*", volume IV, p. 501). Il coraggio è la virtù del cominciamento, del dare avvio alle cose, il suo contrario è il non fare, il nascondersi e non la paura perché anche il coraggioso ha paura, ma la vince e si lancia in avanti affrontando l'incertezza del mondo. Colui che al contrario non riesce a fare il balzo e resta immobile è il pauroso, che evita di affrontare la realtà e la rifugge, suscitando negli animi di chi l'osserva compassione non disprezzo. La mancanza di coraggio può mostrarsi anche attraverso la viltà, caratteristica insidiosa e negativa, poiché il vile nasconde e maschera la sua paura sfruttandola per ricavare vantaggi e potere e danneggiare gli altri (Alberoni, 1995, p. 72). L'imprenditore coraggioso non è quindi colui che gioca d'azzardo con la propria impresa ed ignora cosa sia la paura, ma è colui che riesce attraverso la propria forza d'animo e le proprie capacità a "*rischiare in sicurezza*", affrontando il mercato con ardimento e forza d'animo.

Giustizia, equità: la giustizia è la virtù sociale rappresentata dalla volontà di riconoscere e rispettare il diritto di ognuno, mediante l'attribuzione di quanto è dovuto secondo la ragione e la legge (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "*giustizia*"). L'essere giusto è il rispondere a determinati principi morali, sociali, economici, ecc. La giustizia è una virtù morale che ispira il rispetto dei diritti altrui e consente di giudicare attribuendo a ciascuno la ricompensa o la pena che merita (Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voce "*giustizia*", vol. VII, pp. 233-234). Aristotele, tra le molteplici virtù etiche, dedica particolare attenzione alla giustizia alla quale attribuisce un compito fondamentale. E identifica la giustizia con la *virtù* della ricerca dell'equilibrio e la considera virtù etica per eccellenza,

in quanto implica il concetto di ordine ed equilibrio, ordine e misura in sé e nel rapporto con gli altri, permettendo a ciascuno di attuare liberamente se stesso in un'armonia superiore. In questo senso giustizia-liberalità-morale coincidono[242] (Zoppetti, 2004, www.linguaggioglobale.it). San Tommaso sostiene che la virtù cardinale della giustizia «*armonizza le azioni di tutte le virtù al bene comune*» (San Tommaso, 1891, II II^a, q. 58, a. 6). L'*equità* è la virtù che consente l'attribuzione o il riconoscimento di ciò che spetta al singolo, in base al rispetto e ad un'interpretazione umana e non letterale della giustizia. È infatti considerata nel pensiero cristiano il generale criterio di benignità e comprensione per i deboli, al quale è necessario ispirarsi nell'interpretazione e applicazione della legge. L'equità può essere intesa, quindi, come un'idea di giustizia particolare per singoli casi (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "*equità*"). (Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voce "*equità*", vol. VI, p. 5). L'imprenditore giusto ed equo opera e giudica con assoluta imparzialità secondo giustizia, è saggio ed equilibrato. Dimostra lodevole sensibilità nei confronti delle esigenze umane nell'applicazione dei principi della giustizia, ispirati ad un'adeguata concezione di un diritto naturale o positivo. L'imprenditore etico, che opera secondo giustizia ed equità, agisce contemporaneamente nel rispetto delle leggi del mercato e della responsabilità sociale, tiene in considerazione i bisogni e le necessità di tutti i portatori di interessi e delle fasce più deboli.

Onestà, integrità: si manifestano attraverso un comportamento improntato costantemente a caratteri compresi tra la correttezza e la virtù. L'uomo onesto è moralmente integro, in quanto tiene comportamenti improntati al lecito e al legittimo o anche ad un chiaro e profondo senso della misura, della probità e della lealtà (Devoto e Oli, 2002-2003, voci "*onestà*" e "*onesto*" ed Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voci "*onestà*" e "*onesto*", vol. X, p. 758). L'integrità è onestà e rettitudine assoluta. Il soggetto integro non è moralmente corrotto (Devoto e Oli, 2002-2003, voci "*integrità*", "*integro*" ed Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voce "*integrità*" e "*integro*", vol. VIII, p. 163). L'imprenditore integro ed onesto si attiene a ciò che è lecito e moralmente giusto, non froda gli altri e non ricerca il profitto superiore al dovuto. Nell'operare si conforma alle leggi della moralità, della rettitudine, dell'onore. È obiet-

[242] Aristotele affianca alla giustizia l'amicizia, *philia*, non come virtù in sé, ma strettamente collegata alla virtù, e insieme sentimento e agire necessario alla vita. L'amicizia se è fondata sul bene e sulla virtù, è perfetta, ed è stabile e ferma: «*l'uomo virtuoso si comporta verso l'amico come si comporta verso se stesso, perché l'amico è un altro se stesso*» (Aristotele, 1998, 9, 9, 1170 b 5). La *felicità* dell'uomo è perfetta se, oltre alla contemplazione, possiede un certo numero di beni ed in più ha degli amici.

tivo, sincero ed operosamente impegnato nello svolgimento di un lavoro accurato, diligente.

Temperanza e autocontrollo: la temperanza, dal latino *temperantia*, è la virtù cardinale della moderazione, è la capacità di controllare e mantenere nei giusti limiti il soddisfacimento degli appetiti naturali. È autocontrollo nel soddisfare i propri bisogni e desideri naturali, è moderazione in genere, mitigazione. Nel linguaggio arcaico è l'attenuazione, lo smorzamento. Consiste nel controllo degli appetiti sensibili impedendo loro di non prevalere sulla volontà guidata dall'intelligenza, quando vengono posti in esatto valore gerarchico i beni spirituali e quelli temporali. La temperanza si riferisce anche alle virtù dell'astinenza, della sobrietà, della purezza, della castità. Grado particolare della temperanza è la rinuncia a beni sensibili e giusti in favore della carità materiale e spirituale (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "*temperanza*" ed Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voce "*temperanza*", vol. XIV, p. 702). La temperanza permette il distacco del cuore dall'avidità, dal denaro, la moderazione nel guadagno e il rifiuto della speculazione per la speculazione. L'imprenditore temperante opera primariamente per il bene dell'impresa e della collettività, controlla i propri istinti di potenza e arricchimento e si prodiga per un guadagno giusto, equo che permetta di vivere e crescere.

Fortezza e forza d'animo: sono accentuate capacità di azione, reazione resistenza, che danno la possibilità di superare determinate avversità od ostacoli (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "*fortezza*" ed Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voci "*fortezza*", "*forte*", vol. VI, p. 493). L'imprenditore dotato di fortezza ha grande vigore non tanto fisico quanto mentale, morale e spirituale, è resistente alle avversità e quindi non si logora facilmente. Agisce con intensità e resistente convinzione. Colui che è dotato di forza d'animo riesce a superare qualsiasi avversità, può sopportare qualsiasi peso o grande dolore. La fortezza è richiesta ad un imprenditore per prendere decisioni costose, ma essenziali a garantire efficienza ed efficacia delle aziende all'interno di un mercato globalizzato, che richiede di essere competitivi. L'imprenditore dotato di forza d'animo inoltre mostra non solo capacità di lotta e di resistenza, ma anche una maggiore disponibilità, rispetto ad altri, ad assumersi dei rischi per favorire i socialmente svantaggiati e sostenere progetti di sviluppo economico e di promozione sociale. Ha quindi una maggiore capacità interpretativa e decisionale nel capire e nel non finanziare iniziative contrarie al bene comune, autorità o gruppi oppressivi, ecc.

Sapienza: dal latino *sapientia*, è la virtù della conoscenza, il possesso di profonde conoscenze su particolari argomenti o ambiti e anche la capacità di applicarle e concretizzarle. La sapienza è la capacità di capire o giudicare con prudenza, equità e saggezza. È altresì il *saper gustare* le

cose, le verità altissime ed eterne. Il sapiente è colui che ha ampia conoscenza ed è abile ed esperto nello svolgimento della propria professione o attività. È dotato in sommo grado di profonda dottrina non soltanto dal punto di vista speculativo, ma anche morale e spirituale. È munito di saggezza e prudenza nel distinguere il bene e il male, il lecito e l'illecito, sia sul piano etico sia su quello della vita pratica (Devoto e Oli, 2002-2003, voci "*sapienza*", "*sapiente*" ed Enciclopedia Universale, Rizzoli Larousse, voci "*sapienza*" e "*sapiente*", vol. XIII, p. 383). L'imprenditore sapiente quindi è dotato di profonda conoscenza pratica, speculativa o teorica e morale; è colui che conosce bene il suo lavoro, i suoi compiti ed è capace di eccellere nel proprio lavoro, discernendo cos'è utile e cos'è dannoso, cos'è giusto e cos'è sbagliato, cos'è etico e cosa non lo è.

Pazienza: disposizione abituale od occasionale alla moderazione e alla tolleranza, nell'ambito dei rapporti umani e sociali. Il soggetto paziente è predisposto a moderazione, tolleranza o rassegnazione (Devoto e Oli, 2002-2003, voci "*pazienza*" e "*paziente*"). La pazienza è qualità che fa sopportare le avversità, i fastidi, le ingiurie e le reazioni violente con una sorta di rassegnazione. In particolare è la qualità di non lasciarsi travolgere dall'ira e di saper contenere le reazioni (Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voci "*pazienza*" e "*paziente*" vol. XI, p. 354). La pazienza è una virtù fondamentale, non innata, ma appresa attraverso il ferreo esercizio della volontà[243]. La *pazienza* non deve essere confusa con la *pigrizia*, il *disinteresse*, l'*apatia*, stati psichici caratterizzati dalla mancanza di energia vitale, ma deve essere riconosciuta nella «*capacità di controllare una grande energia vitale senza farsene travolgere, indirizzandola a un fine specifico*»[244]. Nei momenti difficili della vita la *pazienza* consente di perseguire tenacemente una meta, e di saper aspettare anche quando si desidera qualcosa con tutta la propria forza. Molte volte infatti è estremamente più facile dare in escandescenza, sbattere la porta e buttare via tutto rinunciando, invece che sopportare una prima, una seconda e una terza sconfitta, ricominciando ogni volta e mettendosi alla ricerca di nuove strade e nuove alleanze. La *pazienza* assume il ruolo e svolge il compito del *coraggio*, quando consente di resistere per giorni in una situazione di

[243] Il bambino è impaziente se ha fame o non trova la mamma, allora piange e si dispera; egualmente l'adolescente è impaziente di fronte a un desiderio o all'apprendimento. Sia il bambino sia l'adolescente però se vogliono far capire i propri bisogni e saziarsi o riuscire ed emergere in uno sport devono subito disciplinare i propri impulsi, devono imparare a stare calmi, immobili, ma anche attenti a scattare al momento giusto, oppure devono ripetere centinaia di volte i loro movimenti per perfezionarli.

[244] È sbagliato pensare alla pazienza come a una donna rassegnata, una persona anziana che fa passare il tempo, un parroco; e all'impazienza come a un giovane vivace, un capo che dà ordini in modo imperioso, una donna bella e capricciosa, colui che non riesce a star fermo un momento.

incertezza e silenzio in attesa di un risultato o di una risposta. *Pazienza* è quindi il nome che viene dato al *coraggio*, quando però il coraggio è la virtù del cominciamento, mentre la pazienza è la virtù del ricominciamento (Alberoni, 1995, p. 138 e ss.). Spesso oggi la pazienza ha preso il significato di una sofferenza di tutti i mali ai quali si va incontro. Ma la pazienza è ben altra cosa che l'accettazione di qualche male senza alternativa: «*non è paziente chi non fugge il male, ma chi non si lascia trasportare per questo ad una tristezza disordinata*». Essere paziente significa non lasciarsi togliere la serenità e la lucidità dell'anima dalle ferite che nascono nella realizzazione del bene. La pazienza non consiste nell'escludere l'attività che ti prende energicamente, ma precisamente ed espressamente nell'escludere la tristezza e lo smarrimento del cuore. Non è quindi lo specchio velato di lacrime di una vita spezzata, ma lo splendido compendio dell'estrema invulnerabilità. San Tommaso scrive: «*attraverso la pazienza l'uomo possiede la sua anima*» (Pieper, 2001, II, pp. 53-54). L'imprenditore se vuole motivare, ottenere il consenso e guadagnarsi la fiducia dei propri collaboratori, deve essere pronto ad ascoltarli, a parlare e spiegare, a giustificare, deve cioè prodigarsi e aver pazienza. L'impazienza infatti crea disagio e tensione, situazioni non coerenti con la ricerca e l'ottenimento del successo. L'imprenditore quindi non può permettersi di far capricci, di intestardisti su decisioni e inalberarsi facilmente e inutilmente, ma deve mostrarsi paziente e temperante.

Ingegnosità, ingegno, inventiva: l'ingegnosità è la qualità di chi è ingegnoso, di chi ha il talento dell'ingegno e dell'originalità, pronto e abile nel trovare espedienti, risorse, per superare difficoltà e risolvere problemi. L'ingegno è l'insieme delle qualità naturali della mente, in particolare è la facoltà di apprendere, di intendere, di giudicare, ma anche la capacità della mente e dello spirito volta alla creazione (Devoto e Oli, 2002-2003, voci "*ingegnosità*", "*ingegno*" e "*ingegnoso*" ed Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voci "*ingegnosità*", "*ingegnoso*" e "*ingegno*", vol. VIII, p. 119). L'inventiva che deriva dal latino *inventus*, p. passato di *invenire* "*trovare*" (Devoto e Oli, 2002-2003, voci "inventiva" e "inventivo") è la capacità di configurare situazioni e soluzioni con disinvoltura e senso di opportunità e di convenienza. È la capacità di inventare, di immaginare con la fantasia (Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voce "*inventiva*", vol. VIII, p. 198). L'individuo inventivo è capace di dar vita o concretezza a contenuti della fantasia e dell'immaginazione. L'imprenditore dotato di ingegno e inventiva è particolarmente abile a realizzare il suo lavoro con ingegno, abilità, accuratezza. Ha una notevole inventiva e abilità adattabili ad esigenze diverse di ordine pratico e specificatamente tecnico, riesce a valutare rischi e opportunità e ad intraprendere la strada più conveniente.

Intelligenza: deriva dal latino *intelligentia*, da *intelligere, intendere, intus legere, leggere dentro* è la facoltà di conoscere di comprendere e intendere, con facilità, prontamente. L'uomo intelligente è acuto, ingegnoso nel realizzare e concretizzare idee. Nella psicologia, l'intelligenza, è l'insieme delle funzioni conoscitive, adattive e immaginative dipendenti in gran parte da attitudini ereditarie e che si esplicano e accrescono attraverso la pratica e l'apprendimento (Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voci "*intelligenza*" e "*intelligente*", vol. VIII, p. 164). È la capacità di attribuire un conveniente significato pratico o concettuale ai vari momenti dell'esperienza e della contingenza. L'uomo intelligente denota vivacità e sicurezza nell'orientare e nell'applicare le doti della mente ai vari momenti dell'esperienza e della contingenza (Devoto e Oli, 2002-2003, voci "*intelligenza*" e "*intelligente*"). L'intelligenza non obbliga a nulla, ma aiuta a risolvere i problemi e non a trovare i fini. Finisce sempre per mettersi al servizio dei singoli desideri e delle proprie passioni. Se chi agisce è animato dall'odio, l'intelligenza opera al fine di soddisfarlo, se è animato dall'amore si trasforma in razionalità morale (Alberoni, 1995, p. 220). L'imprenditore intelligente possiede la dote di intendere e comprendere con facilità, ed agisce ed esercita il proprio mestiere con ingegno e capacità di concretizzazione. Riesce a sviluppare un'idea, un'intuizione ed a renderla concreta e produttiva di valore.

Affidabilità: nel linguaggio tecnico è la certezza di un corretto funzionamento di un impianto, un apparecchio, un dispositivo in base alle sue caratteristiche tecniche e di fabbricazione. Grado di sicurezza e fiducia. L'individuo *affidabile* ha il pregio dell'affidabilità, ovvero è degno di motivata fiducia (Devoto e Oli, 2002-2003, voci "*affidabilità*" e "*affidabile*"). Un imprenditore considerato affidabile riesce ad ottenere la fiducia, il consenso dei molteplici stakeholders attraverso il proprio rigoroso e integerrimo operare, fiducia che vedrà rinnovarsi grazie alla capacità di mantenere le promesse.

Diligenza: dal latino "*diligentia*", derivato da "*diligens-entis*", *diligente* participio presente di *dirigere*, "*amare*" (Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voci "diligenza" e "diligente", vol. V p. 289). Nel linguaggio comune è l'*assiduità*, la *precisione*, lo *scrupolo* nello svolgimento di un lavoro o di un compito. È la *ricerca accurata* in un'indagine (Beccaria), ma anche il *tentativo*, lo *sforzo*, la *precauzione* (Pirandello). Secondo la concezione arcaica, è la *prontezza*, la *solerzia*, la *fretta*. In diritto è la cura di cui il debitore deve dar prova per mettersi in grado di adempiere puntualmente l'obbligazione ("*la diligenza del buon padre di famiglia*") è quindi la cura ottimale di oggetti o interessi di cui si assuma la responsabilità nei confronti dei terzi (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "*diligenza*"). La diligenza è *attenta esattezza*, è l'indagine o la ricerca accurata. L'indi-

viduo diligente è quello attivo, laborioso, zelante, scrupoloso, attento. La cosa fatta con diligenza è realizzata con zelo, anche priva di intelligenza, di originalità, ma accurata e minuziosa. L'imprenditore che opera con diligenza è attento, scrupoloso, non solo attivo ma *proattivo*, si prende cura della propria impresa, dei propri dipendenti e di tutti gli stakeholders che gravitano intorno ad essa. Decide in base a indagini attente e accurate evitando rischi inutili, talvolta può apparire privo di creatività o originalità talvolta di coraggio, ma le sue azioni sono dettate primariamente da accuratezza e minuziosità.

Altruismo: è così definita la tendenza, o l'insegnamento morale di chi disinteressatamente pone come fine delle proprie azioni il bene altrui[245]. L'altruista infatti è colui che si preoccupa del bene altrui in modo disinteressato (Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voci "*altruismo*" e "*altruista*", vol. I, pp. 355-356). L'altruismo è viva inclinazione e amore verso il prossimo, che si traduce in un'attiva partecipazione alla risoluzione dei problemi, delle difficoltà, delle necessità altrui (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "*altruismo*"). L'altruismo è una delle due radici della morale, l'altra è la razionalità. È uno slancio spontaneo che si produce nella società (amicizia, solidarietà sociale, amore, ecc.) e che conduce l'individuo ad agire a vantaggio degli altri trascendendo se stesso. Tale forza però da sola non origina la morale, che nasce solo se la ragione prende a carico l'impulso generoso altruistico e lo porta a buon fine (Alberoni e Veca, 1992, p. 7). L'imprenditore altruista è colui che non agisce solo per far soldi o per il proprio bene, ma opera rivolgendo costantemente la propria attenzione agli altri e al loro bene, che riconosce nei propri dipendenti e le loro famiglie verso i quali si attribuisce numerose responsabilità e doveri, nei propri clienti, fornitori e *stakeholder* di vario genere, ma anche nella collettività in generale e nei più deboli in particolare.

Solidarietà: è un'azione spontanea e concordata rispondente a una convergenza o identità di interessi, idee e sentimenti. È la coscienza viva di partecipare ai vincoli di una comunità, condividendone le necessità, in quanto si esprime attraverso iniziative individuali o collettive di sostegno materiale o morale (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "*solidarietà*"). La solidarietà è un legame che unisce uno o più individui, esprime una concordanza di idee e di aspirazioni e la volontà di volerle e sostenerle in comune (Enciclopedia Universale, Rizzoli Larousse, voci "*solidarietà*", vol. XIV, p. 144). L'imprenditore solidale è dotato di senso di concreta partecipazione alle difficoltà o alle sventure in cui altre persone sono

[245] Il termine altruismo è stato coniato da Comte nel 1830 in antitesi all'egoismo. Nei sistemi positivistici è considerato un istinto naturale al pari dell'egoismo, che tende alla conservazione dell'individuo.

venute a trovarsi. La *solidarietà*, come impegno continuo e perseverante per il bene comune, spinge l'imprenditore ad agire nella convinzione che egli contribuisce alla promozione della clientela e dei soggetti sociali presenti sul territorio, soprattutto mediante l'organizzazione efficiente delle aziende in ordine alla produttività[246]. L'imprenditore solidale ha una forte sensibilità al bene comune, fondata sulle virtù della solidarietà e della giustizia, che consente a lui e agli altri operatori di agire in un ambito in cui si dà e da cui si riceve. Inoltre egli contribuisce alla produzione della ricchezza nazionale e mondiale e, nel suo piccolo, a risolvere le grandi piaghe della fame e della disoccupazione, secondo il principio della destinazione universale dei beni sulla base della giustizia sociale.

Laboriosità, industriosità: indicano l'essere laborioso, l'intensa attività nel lavoro. L'individuo laborioso opera con molta intensità e impegno. È anche la difficoltà, la fatica con cui si compie un'azione (Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voci "*laboriosità*" e "*laborioso*", vol. VIII, p. 530). La laboriosità è attività industriosa come manifestazione di un carattere probo e perseverante (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "*laboriosità*"). Industriosità dal latino tardo *industriosus*, derivato da *industria* "*operosità*". È l'*operosità* costante e ingegnosa, ovvero l'attività sottolineata dall'impegno intenso e concreto nel lavoro e nella produzione. È l'assiduità e l'instancabilità nello svolgimento di un'azione (Devoto e Oli, 2002-2003, voci "*industriosità*" e "*operosità*"; ed Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voce "*industriosità*", vol. VIII, p. 95). L'imprenditore laborioso è industrioso, attivo e fortemente impegnato e attento, realizza il proprio lavoro con scrupolosità e ingegno costante. Si dedica totalmente e costantemente alla propria impresa talvolta supplendo alla creatività e all'intuizione con accuratezza e instancabilità.

Lealtà: è l'onestà dichiarata e ammirevole, costantemente associata a franchezza e sincerità. Deriva da *leale*, dal latino *legalis* "*legale*", che rifugge dal tradimento e dall'inganno (Devoto e Oli, 2002-2003, voci "*lealtà*" e "*leale*"). È l'essere leale, fedele ai propri obblighi, alle proprie promesse, ma è anche attaccamento al senso dell'onore. L'individuo leale è fedele alle promesse fatte e ha vivo il senso dell'onore (Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voci "*lealtà*" e "*leale*", vol. VIII, p. 659). L'imprenditore agisce sul mercato secondo onestà, attuando comportamenti leali e consoni alle leggi della concorrenza. È leale, mantiene le

[246] Il devolvere parte dei profitti a opere di beneficenza è realizzare una solidarietà di tipo residuale assistenziale; è sicuramente più solidale ed efficace intraprendere la costituzione di una banca etica, o di un'impresa che baserà le fondamenta su solidi valori etici, che non aiuterà solo saltuariamente e simbolicamente delle iniziative scelte, come ad esempio una scuola materna o altre entità sociali come polisportive o attività del tempo libero.

promesse, si comporta con sincerità e veridicità, diviene degno di fiducia, acquisendo forza e potere sui propri concorrenti.

Obbedienza: variante di *ubbidienza,* indica la sottomissione alla volontà altrui, di un superiore, oppure l'esecuzione di un ordine da parte di un inferiore, sia come atto momentaneo che come comportamento abituale. È virtù morale che regola i rapporti tra sudditi e autorità. Il soggetto ubbidiente è disciplinato nel corrispondere alla volontà di un superiore. Può essere considerato remissivo, che non oppone resistenza (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "*obbedienza*", "*ubbidienza*" e "*ubbidiente*" ed Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voci "*obbedienza*", "*ubbidienza*" e "*ubbidiente*", vol. X e XV). L'imprenditore obbediente rispetta la volontà altrui e disciplina attraverso essa i propri rapporti. Non necessariamente è remissivo e incapace di opporsi al volere di altri, decide semplicemente di adattarsi e scegliere di seguire determinati dettami, che riconosce come provenienti da un'autorità superiore sia essa politica, sociale, religiosa, ecc.

Tenacia: è l'atteggiamento costante e fermo nei propositi e nelle azioni, quasi sempre con implicito un tono di ammirazione. L'uomo tenace possiede notevole forza adesiva e ha notevoli caratteristiche di coesione (Devoto e Oli, 2002-2003, voci "*tenacia*" e "*tenace*"). La tenacia è l'essere tenace, possedere una grande fermezza, perseveranza in un'azione o in un atteggiamento (Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voce "*tenacia*", vol. XIV, p. 715). L'imprenditore tenace ha un atteggiamento di grande fermezza e perseveranza e un sentimento costante e ostinato. La tenacia, se eccessiva, può avere risvolti pericolosi per l'impresa, se l'imprenditore si intestardisce su determinati comportamenti ritenuti provatamente superati o non più consoni. Le diatribe interne, che possono scaturire da atteggiamenti eccessivamente ostinati e fermi, possono portare a crisi notevoli e degenerare in decadenza e disfacimento.

Perseveranza: è costanza di atteggiamento o di comportamento motivata da propositi virtuosi, o sostenuta da una convinzione personale, oggettivamente più o meno valida (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "*perseveranza*"). È il perseverare, agire con costanza in un proposito o in una convinzione, continuare con fermezza in un'azione (Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voci "*perseveranza*", "*perseverare*", vol. XI, p. 443). L'imprenditore perseverante agisce attraverso una convinzione piena e totale nelle proprie decisioni e nelle convinzioni. Un eccesso di perseveranza nel perseguire gli obiettivi può però velare la realtà e distogliere l'imprenditore dal giusto operare.

Umiltà: è sentimento o atteggiamento di riverente sottomissione o riservata modestia. È la virtù morale che richiama l'uomo al riconoscimento dei propri limiti (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "*umiltà*"). L'umil-

tà è l'essere umili, ovvero il riconoscere i propri limiti o il non esaltarsi per le proprie doti. È l'agire con pacata sottomissione, con riverenza nei confronti di qualcuno o qualcosa. È una virtù morale che porta l'uomo a giudicarsi secondo l'autentica sua realtà, evitando ogni esaltazione o umiliazione di se stesso (Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voce "*umiltà*", vol. XV). L'umiltà è quella virtù attraverso cui siamo disposti ad avere fede in un'autorità. È il primo passo verso l'apprendimento (MacIntyre, Genealogia, p. 130-131). L'imprenditore per riuscire in un'impresa necessita di tenacia e motivazione, deve tenere sempre l'attenzione puntata sulla meta senza avere incertezze, debolezze, e senza abbisognare di riposo; deve essere continuamente attento e vigilante. L'impegno deve essere totale e profondo, organizzando il lavoro per far le cose bene, puntando alla perfezione, non sottovalutando la possibilità del fallimento o del mancato riconoscimento del successo. L'*umiltà* è la considerazione dei propri limiti, l'accettazione del fallimento, la consapevolezza della precarietà. Il valore dell'imprenditore risiede quindi proprio nel compimento di determinate azioni anche se precarie e a rischio di insuccesso (Alberoni F., S., 1995, p. 165).

Fiuto e preveggenza: sono capacità di intuizione pronta e vantaggiosa, aspirazione sensoriale volta alla ricerca o allo sfruttamento di un odore, di uno stimolo anche latente o iniziale (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "*fiuto*"). Il fiutare è la *capacità di intuizione* immediata senza l'aiuto della riflessione. (Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voce "*fiuto*", vol. VI, p. 414). La preveggenza è altresì il vedere oltre, vedere prima le cose che accadranno nel futuro. È l'abitudine di prendere in considerazione prudentemente e tempestivamente le necessità del futuro (Devoto e Oli, 2002-2003, voci "*preveggenza*", "*previdenza*" ed Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voci "*preveggenza*", "*previdenza*", vol. XII, p. 191). Colui, che ha un buon fiuto negli affari, riesce a percepire gli impulsi più nascosti del mercato, ad interpretarli nel modo corretto senza riflettere e calcolare ed intervenire nel breve termine. L'imprenditore previdente e preveggente si prepara giudiziosamente e tempestivamente a fronteggiare eventuali novità, inconvenienti e danni. Inoltre, sarà capace di affermarsi e permanere sul mercato, grazie alla capacità di agire in anticipo sul verificarsi delle situazioni e degli eventi. L'imprenditore dotato di fiuto e preveggenza è solitamente un *pioniere*, un *esploratore*.

Veracità, sincerita: la veracità è ciò che corrisponde a verità. L'uomo verace è uomo vero, sincero, è colui che dice la verità, è l'attendibile (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "*veracità*", "*verace*" ed Enciclopedia Universale, Rizzoli Larousse, voci "*veracità*", "*verace*", vol. XV, p. 521). La sincerità è corrispondenza di un'espressione o di un comportamento all'effettivo modo di sentire o di pensare. È schiettezza, purezza, auten-

ticità. L'uomo sincero rifugge l'inganno e la falsità nel comportamento o nell'atteggiamento, è genuino e veritiero. (Devoto e Oli, 2002-2003, voci "*sincerità*" e "*sincero*" ed Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voce "*sincerità*" e "*sincero*", vol. XIV, p. 35). L'imprenditore sincero è aperto, franco e leale, si comporta in modo schietto, genuino e puro. Le sue azioni sono e sono percepite dall'esterno come chiare e limpide.

Fascino: è la *potenza di attrazione* e *seduzione*. Nella letteratura è il malefico influsso che si credeva promanasse dallo sguardo degli invidiosi, degli adulatori, degli affetti da qualche morbo. È viva attrazione e grazia seducente (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "*fascino*", ed Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voce "*fascino*", vol. VI, p. 221). L'imprenditore dotato di fascino attrae a sé clienti e dipendenti e seduce concorrenti e *stakeholder*, ai quali potrà chiedere fedeltà, comprensione e pazienza, sicuro che gli saranno concesse.

Aggressività misurata: caratterizza un'azione mitemente eccitata e impetuosa, non violenta o eccessiva. Colui che mostra una aggressività non eccessiva, agisce in modo istintivo e provocatorio e si mostra impetuoso, battagliero e combattivo (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "*aggressività*" ed Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voce "*aggressività*", vol. I, p. 194). L'imprenditore misuratamente aggressivo è pronto e intenzionato ad aggredire, ma non ad assalire per distruggere; è preparato a intraprendere vie di fatto con impeto e forza, ma senza diventare aggressore. È pronto a scendere in campo e a lottare per la propria impresa, per difenderla e guidarla all'interno del complicato e fortemente aggressivo ambiente concorrenziale.

Freddezza: contraddistingue un atteggiamento distaccato ma non ostile. Il soggetto freddo non partecipa affettivamente a ciò che lo circonda e non si lascia coinvolgere da sentimentalismi inutili e ansie eccessive. Chi opera con rigorosa e squallida severità, con totale mancanza di calore, di vita e vivacità (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "*freddezza*" ed Enciclopedia Universale, Rizzoli Larousse, voce "*freddezza*", vol. VI, p. 586). L'imprenditore freddo è colui che riesce a non farsi travolgere da sentimenti e affetti, ma riesce a tenere un atteggiamento distaccato e severo sia nel momento valutativo sia in quello decisionale. Una freddezza eccessiva può però portare a un allontanamento dell'imprenditore dalla sua creatura, osservata in maniera distaccata e senza vivacità dai soggetti che in essa vivono e operano. L'imprenditore "*troppo freddo*" sarà portato a considerare la sua impresa un *oggetto* e non un mezzo.

Capacità di calcolo: è la capacità di elaborare razionalmente attraverso operazioni matematiche e logiche una via costruttiva per la soluzione di problemi. È la capacità di valutare e computare le situazioni (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "*calcolo*" ed Enciclopedia Universale Rizzoli La-

rousse, voci "*calcolo*" "*calcolatore*", vol. III, p. 194 e 197). L'imprenditore con capacità di calcolo riesce a determinare razionalmente la soluzione migliore per conseguire il massimo profitto col minimo costo. Colui che ha capacità di calcolo non è necessariamente un calcolatore, in quanto valuta la situazione presente, pondera le conseguenze attentamente e sceglie l'alternativa migliore, senza perdere mai di vista l'interesse personale. Il calcolatore al contrario, prima di fare o decidere qualcosa, esclude qualsiasi considerazione sentimentale e pondera freddamente i vantaggi e gli svantaggi che possono derivare. L'imprenditore calcolatore è astuto, abile, freddo e ragionatore, qualità queste che al contrario possono non appartenere a chi possiede capacità di calcolo.

Rispetto altrui: il rispetto è il riconoscimento di una superiorità morale o sociale di una persona, manifestato attraverso il proprio atteggiamento o il modo di comportarsi. Il rispetto altrui è anche l'astenersi da atti offensivi o lesivi dei diritti degli altri. È dedicare cura e attenzione a qualcosa o qualcuno (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "rispetto" ed Enciclopedia Universale, Rizzoli Larousse, voce "rispetto", vol. XII, p. 779). L'imprenditore che agisce nel rispetto altrui, riconosce negli altri soggetti portatori di diritti che non devono essere lesi, ma tenuti in considerazione con manifestazioni di ossequio o devozione, oppure astenendosi da ingerenze o interventi inopportuni e sconvenienti.

Cordialità, *gentilezza*, *dolcezza*: comportarsi secondo gentilezza è essere cortese, amabile. La cordialità è una manifestazione spontanea di affetto e simpatia. La dolcezza è una qualità che accarezza delicatamente i sensi, è tenerezza, amabilità, gentilezza, delicatezza nei modi (Devoto e Oli, 2002-2003, voci "*gentilezza*", "*cordialità*", "*dolcezza* ed Enciclopedia Universale, Rizzoli Larousse, voci "*cordialità*", "*dolcezza*", "*gentilezza*", vol. IV, V e VII). L'imprenditore gentile e cordiale si rapporta agli altri in modo cortese, garbato, affabile, tenero e riesce ad instaurare rapporti cordiali con tutti (operai, clienti, fornitori, collaboratori, ecc.). Si comporta con spontanea devozione e affettuosa convinzione, senza aspettarsi altrettanto.

Astuzia: è l'abilità che porta a scegliere i mezzi più opportuni per conseguire uno scopo. È la disposizione innata e costante a volgere a proprio vantaggio situazioni ostili. L'individuo astuto si orienta prontamente e con vantaggio nelle contingenze della vita, pronto ad approfittare del lato debole di una situazione o di un ragionamento (Devoto e Oli, 2002-2003, voci "*astuzia*", "*astuto*" ed Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voce "*astuzia*", vol. II, p. 76). L'imprenditore astuto è scaltro e furbo, sa approfittare delle situazioni e talvolta dei punti deboli dei concorrenti, senza però eccedere e calpestare i diritti altrui. L'astuzia non deve essere intesa come qualità prettamente negativa, in quanto mira alla propria af-

fermazione e al proprio successo, ma non è orientata da istinti di distruzione, soverchiamento e sopraffazione degli altri.

Purezza di cuore: è la limpidezza, la correttezza e l'immunità da intenzioni o azioni cattive e ambigue. È la mancanza di malizia o di interesse personale ed egoistico. È l'essere moralmente onesto avulso da oscure macchinazioni e complicazioni (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "*purezza*" ed Enciclopedia Universale, Rizzoli Larousse, voce "*purezza*", vol. XII, p. 362). Nessuna prescrizione esterna e nessuna argomentazione intellettuale potrà mai sostituire l'animo puro, che è il solo capace di giustizia e il solo a riconoscere la verità e la sincerità. Nessuna conoscenza potrà mai sostituire l'animo buono che è il solo capace di misericordia, di comprensione profonda dell'animo umano. La purezza del cuore è uno stato d'animo interno, è la bontà interiore senza la quale è impossibile concepire e realizzare un'opera buona. La purezza del cuore vuole il bene, è la modalità con cui la natura manifesta la sua volontà di autosuperarsi e trova chi la porta a compimento. L'animo buono è il motore del progresso, che si realizza perché gli individui hanno in sé obiettività e bontà in misura tale da superare le interruzioni e disattenzioni, che egoismo, invidia e volontà di potenza comportano (Alberoni, 1995, p. 44 e ss.). L'imprenditore puro di cuore agisce secondo correttezza e trasparenza, non crea complicati giochi di potere e di concorrenza, ma agisce secondo verità e sincerità. Si mostra nella sua semplicità e veridicità ricercando il bene non solo per se stesso ma per la collettività, innescando il meccanismo della crescita e dell'evoluzione.

Scienza: è intesa comunemente come *dottrina*, *sapere*, l'aver conoscenza. È il complesso organizzato di cognizioni e categorie di fatti o fenomeni. Quella acquisita per dono di Dio accompagna la visione beatifica e consiste nell'intendere le cose naturali nel loro rapporto con il creatore. La scienza è altresì risultato delle operazioni del pensiero speculativo in quanto oggetto di codificazione sul piano teorico (scienza pura) e di applicazione sul piano pratico (scienza applicata)[247] (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "*scienza*" e Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voce "*scienza*", vol. XIII). L'imprenditore dotato di scienza è provvisto di conoscenza e di sapere, sa come guidare tecnicamente e professionalmente la propria impresa, sa come interpretare certe situazioni e riesce a trarre le giuste decisioni.

Comprensione: è la facoltà di afferrare, comprendere e valutare i sentimenti e l'animo degli altri sul piano spirituale, logico o affettivo, è l'agi-

[247] Le scienze in particolare si dividono in: *scienze fisiche*, *scienze morali* (che hanno per oggetto lo spirito umano dette anche *scienze dello spirito* considerato sia sul pano individuale sia su quello collettivo: psicologia, storia economia, morale sociologia, politica, ecc.), *scienze naturali*, *scienze sociali*, *scienze dell'educazione*, *scienze della formazione*, *scienze umane, scienze dell'alimentazione*, *scienze delle costruzioni*.

re con tolleranza ed indulgenza motivata da un'intuizione spersonalizzata dei precedenti di un fatto, di un comportamento, di una situazione (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "*comprensione*" ed Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voce "*comprensione*", vol. IV, p. 352). L'imprenditore comprensivo è in grado di intendere molte cose, prova un'umana comprensione e indulgenza per gli altri ed è capace di avere un quadro generale delle cose con apertura e disponibilità.

Benevolenza, *bontà*: la benevolenza è una buona e favorevole disposizione d'animo verso qualcuno, è interessamento affettuoso, simpatia e comportamento indulgente. La bontà è sensibilità e comprensione nei confronti dei mali altrui. È sentimento e dimostrazione di benevolenza, cortesia e gentilezza. La bontà è qualità di chi è buono, di chi si adopera per il bene altrui (Devoto e Oli, 2002-2003, voci "*benevolenza*", "*bontà*" ed Enciclopedia Universale, Rizzoli Larousse, voci "*benevolenza*", "*bontà*", vol. II, pp. 447 e 650) L'imprenditore capace di benevolenza è indulgente e sensibile verso gli altri, si comporta con cortesia, accondiscendenza e gentilezza, e opera non solo per il bene proprio ma anche degli altri, dipendenti, clienti e *stakeholder*.

Generosità o liberalità e magnanimità: La generosità è nobiltà d'animo che comporta il sacrificio dell'interesse e della soddisfazione personale di fronte al bene altrui. È larghezza nel ricompensare o nel donare abbondantemente, dal latino *generosĭtas–atis*, derivato da *genus–ĕris* "*nascita*", "*stirpe*" (Devoto e Oli, 2002-2003, voci "*generosità*"). L'uomo generoso è caratterizzato da un nobile disinteresse e da un coraggioso altruismo, è persona che alla facoltà di punire o al piacere di vendetta antepone l'indulgenza e il perdono. Il generoso è largo nel ricompensare e nel donare (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "*generoso*"). La liberalità è virtù che si concreta nell'offerta spontanea dei propri mezzi a vantaggio del prossimo o della comunità. È atto o episodio di munificenza o di generosità, spesso con una sfumatura di magnificenza (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "*liberalità*"). La generosità è la disposizione a donare con liberalità, è qualità di chi è mosso da nobile disinteresse e spirito di sacrificio, ma anche di chi si mostra benevolo, clemente, indulgente (Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voci "*generosità*" e "*generoso*", vol. VII e p. 13). La magnanimità è la generosità disinteressata, la grandezza, e nobiltà d'animo, dal latino *magnanimĭtas–atis* derivato da *magnanimus* "*magnanimo*" composto da *magnus* "*grande*" e *anĭmus* "*animo*" (Devoto e Oli, 2002-2003, voci "*magnanimità*" e "*magnanimo*" ed Enciclopedia Universale, Rizzoli Larousse, voci "*magnanimità*" e "*magnanimo*", vol. IX, p. 331). L'imprenditore generoso e magnanimo è dotato di eccezionale generosità, di nobili sentimenti e di spirito di sacrificio, si occupa e preoccupa che il suo agire non sia lesivo degli altri, ma altresì si fa carico dei bisogni e

delle necessità della propria impresa, dei propri dipendenti e portatori di interesse, impegnandosi in prima persona nell'ascolto, interpretazione e soddisfazione delle loro necessità.

Naturalezza, s*emplicità*: è l'essere naturale, spontaneo, semplice. È operare in mancanza di artificiosità (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "*naturalezza*" ed Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voce "*naturalezza*", vol. X, p. 447). La semplicità intesa come assenza di complessità o di complicazione, può contraddistinguere la facilità, la naturalezza, la modestia, la sobrietà, la schiettezza, la mancanza di malizia e di ricercatezza (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "*semplicità*" ed Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voce "semplicità", vol. XIII, p. 638). L'imprenditore che opera con naturalezza e semplicità è spontaneo, non sprovveduto né impulsivo, ma semplice e limpido, non adotta maschere, artifici o sotterfugi per nascondere le proprie mosse, ma studia e attua strategie di successo che gli consentano comunque di vincere. Opera con modestia e sobrietà, in piena conoscenza dei propri limiti e delle situazioni esterne.

Mansuetudine, mitezza, pacatezza: consistono nell'inclinazione ad accettare l'altrui volontà o a soddisfare le altrui richieste ed esigenze con mitezza o docilità, cui può accompagnarsi un aspetto di composta dolcezza, dal latino *mansuetudo–ĭnis* derivato da *mansuetus* "*mansueto*". L'uomo mansueto è colui che denota mitezza, inoffensività, docilità naturale o acquisita, capacità di venire incontro o di adattarsi a necessità o esigenze; ha un carattere arrendevole, dolce e mansueto (Devoto e Oli, 2002-2003, voci "*mansuetudine*" e "*mansueto*" ed Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voci "*mansuetudine*" e "*mansueto*", vol. IX, p. 431). La mitezza caratterizza colui che ha carattere moderato e dolce lontano dagli eccessi, dalla severità e dalla durezza, ed è tranquillo e pacifico. È comportamento ispirato ad un senso di paziente e benevola umanità (Devoto e Oli, 2002-2003, voci "*mitezza*" e "*mite*" ed Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voci "*mitezza*" e "*mite*", vol. X, p. 147). La pacatezza è la calma e la tranquillità nell'atteggiamento e nel comportamento, riconducibile a serenità, obiettività e oculatezza. L'uomo pacato non è agitato da impulsi passionali, è calmo e tranquillo (Devoto e Oli, 2002-2003, voci "*pacatezza*" e "*pacato*" ed Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voci "*pacatezza*" e "*pacato*", vol. XI, p. 143). L'imprenditore mansueto è mite, docile, pacato, sviluppa la capacità di ascolto e di adattamento, non cerca scontri sanguinosi e cruenti, interni o esterni all'impresa, ma ricerca e favorisce punti di incontro. È un collaborativo e agisce nell'obiettivo vincere/vincere.

Capacità di stupirsi: la capacità di farsi prendere da stupore, lo stentare a credere qualcosa. Lo stupore è un senso di grande meraviglia, incredulità, disorientamento provocato da qualcosa di inatteso (Devoto e Oli, 2002-2003, voci "*stupire*" e "*stupore*", p. 2070). È la capacità di

meravigliarsi profondamente, è una profonda meraviglia, sbalordimento prodotto da qualcosa di straordinario e di inaspettato (Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voci "*stupire*" e "*stupore*", vol. XIV, p. 477). L'imprenditore che riesce a stupirsi di fronte a ciò che gli accade recepisce attraverso la propria sensibilità ciò che gli si presenta, lo fa proprio e riesce a custodirlo al fine di rispondere al meglio agli eventi.

Amore: Vivo attaccamento per una persona, una creazione o un qualcosa, è un sentimento di dedizione verso una cosa, un principio, un ideale, appassionato ed esclusivo, istintivo ed intuitivo, volto ad assicurare reciprocamente felicità o benessere o voluttà. È inclinazione profonda, basata su un rapporto o un'affinità elettiva o una predilezione talvolta rafforzata dalla consuetudine. È un amore rivolto al raggiungimento di un sempre più elevato progresso sociale, in armonia con gli interessi generali della comunità e fermamente deciso nella difesa dei risultati raggiunti (Devoto e Oli, 2002-2003, voce "*amore*" ed Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse, voci "*amore*" vol. I, p. 409). L'imprenditore che ha amore verso la propria impresa è colui che la conduce, se ne prende cura come se fosse un figlio. Sviluppa un forte desiderio di successo e un'intensa brama di affermazione personale e per l'impresa, e li persegue con cura amorevole e attenta. È colui che gioisce ed esulta per i successi e si rammarica per gli insuccessi e le sconfitte, in quanto le vive come vittorie e disfatte personali e familiari intime e profonde.

Infine, virtù considerata fondamentale nel mondo contemporaneo, che deve essere consegnata a uomini e imprenditori, affinché la apprendano e la coltivino, è il *buon uso della ricchezza*. Virtù molto più difficile da possedere della *capacità di arricchirsi*. L'incapacità delle società capitalistiche e degli imprenditori in esse impegnati, infatti, non è legata a come diventare o essere ricchi o straricchi, ma al fatto di non saper usare o non volere usare nel modo *eticamente giusto* la ricchezza creata.

Dall'elenco delle virtù riportato sopra e dalla constatazione che in ognuno se ne potrebbero inserire di nuove e diverse, è possibile notare come tale catalogo è divenuto oggi molto lungo, e si allunga ogni qual volta si sente il bisogno di un più elevato livello umano. Nella nostra epoca il bisogno di nuove virtù è molto elevato, ciò induce a pensare che vi sia la ricerca, nell'ambito sociale, di un livello umano più alto (Novak, 2000, p. 149).

9.1 Le virtù cardinali del vertice aziendale secondo M. Novak

Tra gli studiosi contemporanei che hanno dedicato tempo ed energie alla ricerca dell'*habitus* virtuoso degli uomini e in particolare dell'im-

prenditore, spicca Novak, il quale indica e prospetta quale unica via per una corretta competizione economica e la conseguente sopravvivenza del capitalismo democratico, quella pavimentata dalle "*virtù necessarie*".

Tra le numerose virtù che individua ed elenca come importanti per l'imprenditore, ne sceglie tre che eleva a "virtù cardinali imprenditoriali", alle quali attribuisce una posizione prioritaria rispetto alle altre.

Nel proprio catalogo Novak affianca quindi alle *virtù tradizionali* ereditate dall'antichita come: *liberalità*, *magnanimità*, *fortezza*, *giustizia*, *pazienza*, *perseveranza*, *comprensione*, *benevolenza*, *laboriosità*, *diligenza*, *virtù* "*nuove*", derivanti e adottate dall'esperienza degli ultimi tempi, e che ritiene: «*fondamenti per la costruzione di un nuovo umanesimo*» (Novak, 1999, p 251 e ss.).

Le "*nuove virtù*" che ritiene necessarie all'imprenditore sono molteplici (Novak, 1999, p. 242):

- *Iniziativa*: il cittadino sovrano è il primo che deve accorgersi dei pericoli e delle opportunità all'orizzonte e prendere i provvedimenti necessari. L'iniziativa è un'azione aggressiva, non una reazione, costringe gli altri, le altre aziende, i lavoratori, il governo, a reagire e a elaborare una risposta.
- *Imprenditorialità*: nella sfera economica l'individuo non deve indietreggiare e attendere, ma deve, utilizzando le proprie capacità, raggiungere gli obiettivi voluti. Ognuno, infatti, non è solo un individuo diverso da altri individui, ma è qualcosa di più, poiché è capace di agire e comprendere, ed è capace di raggiungere, attraverso la propria creatività e immaginazione, i traguardi che si è prefisso.
- *Cooperazione sociale*: ogni individuo è perfettamente in grado di porre la propria immaginazione e le proprie capacità sociali, sotto la guida della propria iniziativa e raggiungere da solo qualsiasi traguardo. Può decidere di dar vita a libere associazioni, che gli permettano di risolvere problemi, o storture e raggiungere obiettivi determinati e soddisfare nuovi e precisi bisogni.
- *Impegno pubblico e responsabilità civica*: gli uomini devono prendere coscienza del fatto che sono responsabili della propria felicità e di quella altrui[248]. Sono responsabili del proprio benessere e devono lavorare affinché esso sia raggiunto e migliorato.

[248] La responsabilità verso se stessi e gli altri si può tradurre in *solidarietà*, ovvero "*la determinazione ferma e perseverante di impegnarsi per il bene comune*". La *solidarietà* assume grande importanza perché il libero mercato e l'impresa, presenti sempre più nella vita quotidiana di ognuno, devono essere condizionati, limitati e temperati da norme che rendono l'agire moderato e attento alle esigenze dei più deboli. L'agire del mercato dovrebbe sempre essere accompagnato dalla virtù

- *Confronto leale*: gli individui devono cercare il dialogo sulle decisioni prese, oppure limitarsi a dissentire, senza però intraprendere azioni di boicottaggio.
- *Compromesso e praticità*: l'individuo deve cercare, attraverso il confronto, un accordo anche con coloro che dissentono su questioni di principio.
- *Rispetto del prossimo*: gli altri devono essere sempre rispettati anche quando hanno vedute diverse.
- *Gentilezza nei rapporti interpersonali*: gli uomini devono mostrare garbo nei confronti di tutti indistintamente, anche verso gli avversari.

Le *virtù cardinali*, che costituiscono appunto i cardini sui quali si regge il successo, sono assolutamente fondamentali per riuscire nella propria attività, anche quando essa non abbia nessun altro motore che la ricerca del proprio successo.

Le "*virtù cardinali*" per l'impresa e l'imprenditore sono: "*la creatività*" che è la capacità di creare, "*gli ideali comunitari*", ovvero "la *capacità di costruire una comunità*" e "*l'atteggiamento realistico*", cioè il "*realismo pratico*". Ognuna di queste virtù ne richiede altre, analoghe e collegate, che le integrino e le sostengano. Alla *creatività*, ad esempio, sono connesse il *coraggio*, la *tenacia* e la *perseveranza* nel lavoro; per dar *vita ad una comunità* (*spirito comunitario*) sono necessarie: *onestà*, *generosità* e *spirito di giustizia*; inoltre si può essere "*realisti*" solo se si ha la *capacità di ascoltare*, *di far autocritica* e d'*autocorreggersi* (Antiseri, Novak, Tosato, Zöller, 1997, p. 41). *Virtù*, queste, necessarie per chi lavora nell'impresa indipendentemente dalla posizione che occupa, sia essa di rilievo o meno.

9.1.1 La "Virtù Creativa"

Molti studiosi come Hayek, Schumpeter, Kirzner, Novak, hanno dimostrato che l'autentica essenza del capitalismo è la creatività. Anche Lincoln nel 1861 sosteneva che la *capacità inventiva* fosse fondamentale

della *solidarietà* (anche indicata come dovere), perché opera al fine di raggiungere il bene comune. La *solidarietà*, che nasce da una preoccupazione, è divenuta, adesso che il mondo sta diventando pianeta di un solo sistema, la parola magica da accoppiare al mercato, per mostrare il segno di qualche inquietudine intellettuale, morale, politica. Tale virtù ci conduce a ricercare e ritrovare un lievito per una crescita diversa dell'uomo, delle imprese e del mondo intero (Barocci e Magliulo, 1996, p. 59).

per il raggiungimento del benessere, in quanto attraverso tale capacità l'uomo traeva dall'ambiente tutto ciò che era necessario per prosperare; inventori, ricercatori e creatori erano quindi basilari[249]. Questi soggetti oggi si chiamano imprenditori, e la loro indispensabilità è fuori di dubbio. L'imprenditore nello svolgere la propria attività, deve avere *iniziativa*, ovvero l'inclinazione ad *osservare*, *notare*, l'attitudine a *discernere*, la predisposizione a *scoprire* ciò che altri non vedono, ma anche la *capacità* di *agire* sulla base delle proprie intuizioni concretizzandole. Deve possedere "*talenti*", che gli permettano di trasformare in realtà ciò che prima non esisteva. L'imprenditore inoltre deve avere la giusta dose d'abilità nel prevedere i bisogni del prossimo e nell'individuare le giuste combinazioni di fattori produttivi, che possano soddisfarli al meglio. Organizzare, pianificare, assumersi i rischi e assicurarsi che ciò che viene realizzato corrisponda a ciò che è richiesto, richiede un enorme sforzo produttivo, che ha rappresentato negli ultimi anni fonte di nuova e sempre maggiore ricchezza, e ha portato l'iniziativa e l'abilità imprenditoriale ad un ruolo sempre più decisivo (Antiseri, Novak, Tosato e Zöller, 1997, p. 45 e ss.).

Ma soprattutto, far nascere una nuova impresa procura, a colui che intraprende una simile avventura, "*piacere creativo*" e "*divertimento sano*", nel perseguire la propria vocazione. Una simile creatività ovviamente porta con sé l'impronta di una persona non comune, che impegna la propria intelligenza, le proprie conoscenze, la propria abilità, il proprio lavoro e tempo, per realizzare qualcosa d'importante per sé e gli altri[250]. Il nostro mondo è stato arricchito dalla creatività umana ed economica, il cui nome comune è *iniziativa*, qualità che assurge a diritto garantito a tutti e tutelato. (Novak, 1996, p. 46, I). L'iniziativa o creatività, come la saggezza pratica, è una virtù *intellettuale pratica* perché l'iniziativa economica «*è un atto di giudizio, è prontezza e osservazione*» e, allo stesso

[249] Lincoln fu il primo a introdurre i diritti di brevetto e di copyright, poiché riteneva che questo fosse un importante incentivo per ricercatori e inventori, i quali avevano il momentaneo possesso delle proprie idee, e intese tutto ciò come «*aggiungere l'olio dell'interesse al fuoco dell'ingegno*» (Lincoln, 1989, p. 99).

[250] Il lavoro, oggi, è fortemente legato alla *conoscenza*, infatti non è il lavoro fisico a far aumentare il valore del prodotto, ma è il lavoro intelligente e intellettuale, cioè quello dotato d'intraprendenza e capacità innovativa. La principale fonte della ricchezza per l'impresa è il capitale *umano* e in particolare il capitale *intellettuale*. Il fattore di produzione determinante è l'uomo e l'insieme delle conoscenze di cui è portatore. Ovviamente restano importanti anche le risorse naturali, ma se l'uomo non riconosce il loro valore e non trova il modo di renderle d'uso comune, restano solo potenziali. La "*risorsa ultima*" è comunque la mente umana (Novak, 1999, (I), p. 54 ss.). Novak afferma inoltre che l'origine di tutta la ricchezza creata è nella mente degli uomini e non negli oggetti o nel capitale fisico.

tempo, è una virtù *intellettuale* e *morale*, poiché tende a migliorare il benessere comune della società[251].

L'iniziativa economica personale non è un atto solitario, ma relazionale, caratteristica diffusa in ciascun essenza: intellettuale, morale e sociale. Prima di tutto è una capacità d'*intuizione*. L'abitudine a riconoscere nuove possibilità, nell'immaginare nuovi prodotti e nuovi servizi attualmente non disponibili, oppure nell'individuare metodi nuovi, migliori o più efficienti, di produrli o distribuirli. La persona dotata d'intuizione è normalmente attenta a possibilità d'azione diverse. Inoltre tale virtù consiste nel realizzare le proprie intuizioni creative nel mondo reale, è finalizzata e conduce "*al creare*" e soprattutto al "*creare bene*". Inoltre mentre da un lato l'iniziativa economica è un ottimo generatore d'impiego, dall'altro la sua maggior forza consiste nel fatto che è personale e permette a milioni di famiglie di intraprendere attività proprie. La virtù dell'iniziativa insegna a coloro che la possiedono, i rischi, le difficoltà e la soddisfazione di diventare padroni del proprio destino economico (Novak, 1996, I, p. 51).

L'iniziativa economica è anche *sociale*, quindi produce beni e servizi attraverso l'impresa, con lo scopo di soddisfare i bisogni e i desideri degli altri. L'imprenditore quindi, deve essere in grado di creare un'organizzazione compatta e ben articolata, e anche abile nel cogliere i bisogni altrui. La persona intraprendente deve essere estremamente attenta agli altri, è essenziale infatti per ottenimento del successo economico, riuscire ad istaurare solidi rapporti con i propri fornitori, clienti e compagni di lavoro. Inoltre se l'inventiva è una virtù intellettuale e morale, è necessario sapere come apprenderla e insegnarla, cioè come far notare a ciascuno le proprie capacità creative sui molti bisogni non soddisfatti degli altri e sulla vasta gamma di possibilità che lo circondano (Novak, 1996, I).

La mente umana con la sua capacità di discernere ciò che ha valore, potenziale o riconosciuto, da ciò che non ha valore, e con la capacità di individuare tramite l'ingegno e la creatività ciò che è determinante per il successo, diviene fonte primaria della ricchezza. La principale risorsa dell'uomo è la sua stessa creatività. È dall'intelligenza e dalla creatività che si originano le tre tipologie di conoscenza, che costituiscono fonte di ricchezza[252] (Novak, 2000, p. 168 e ss.):

[251] In questo caso si parla di benessere, ma non solo di quello materiale. La morale non è solo come scrive Kant, obblighi, oneri e responsabilità. Per i cattolici whig, progressisti, come per gli antichi Greci, la vera morale è l'esercizio di capacità d'azione sempre maggiori. La morale è l'esercizio delle capacità umane fondamentali ai massimi livelli, è il pieno sviluppo delle potenzialità umane (Novak, 1996, (I), p. 41 e ss.).

[252] Alla domanda di Smith «*qual è la fonte o la causa della ricchezza delle nazioni?*» Novak risponde con la sola parola latina "*caput*", l'*ingegno umano*, la *scoperta*, la *mente umana*, l'*inventiva*,

- la *capacità di prevedere* e/o *conoscere tempestivamente* i bisogni degli altri e le combinazioni di fattori produttivi più idonei a soddisfarli;
- il *sapere pratico, che consente di organizzare l'impresa in modo adeguato* (su vasta scala), poiché molti beni non possono essere prodotti in modo adeguato dall'opera di un solo individuo, ma richiedono la collaborazione di molti;
- lo scrupoloso impegno e lo sforzo diligente volto a scoprire il potenziale produttivo della terra.

Il cuore dell'impresa e dell'imprenditore è costituito dall'intelligenza creativa e dalla pura gioia di creare qualcosa di solido, grande, duraturo e degno di perderci anche la propria camicia. La cosa più entusiasmante per l'imprenditore è *creare*; il denaro che ne può derivare è semplicemente un riconoscimento pubblico, una giusta ricompensa e non un fine in sé. Per la maggioranza degli imprenditori, il denaro in sé è fastidioso, preferiscono nuovi rischi e nuove sfide, anche se quando questi sfioriscono, anch'essi sfioriscono (Novak, 2000, p. 119).

La virtù creativa dell'omo, quindi, è fondamentale per un imprenditore; ciò non significa saper fare sempre cose innovative, ma adoperarsi sempre durante il proprio lavoro per creare qualcosa e partecipare attivamente al mercato, cercando di salvaguardare e sviluppare l'ambiente e non di insultarlo e distruggerlo.

9.1.2 La "Virtù dello Spirito Comunitario"

Oggi il lavoro di ciascun individuo è collegato al lavoro altrui, il lavoro «*è con gli altri e per gli altri*». Ogni lavoro consiste nel fare qualcosa per qualcun altro. La moderna economia d'impresa, fin dalla sua nascita, ha operato integrando al proprio interno un numero di persone sempre maggiore, che ha posto fianco a fianco nel lavoro, e ha fatto partecipi di una comunità di lavoro. Molti imprenditori quindi sono stati impegnati nella costruzione di comunità di lavoro internamente alle proprie imprese, impegnando la propria e altrui creatività, lo spirito di squadra e la mo-

l'*organizzazione*, l'*iniziativa*. «*La fonte della ricchezza delle nazioni è la creatività della persona umana. La persona è la sorgente dell'inventiva, dell'iniziativa e del dinamismo economico*». Il mondo è stato arricchito dalla creatività umana. Il capitalismo è un sistema «*concepito per alimentare la creatività del soggetto umano [...] È un sistema centrato sull'ingegno. Il cuore del capitalismo è il caput, la mente umana, l'ingegno l'inventiva. Il nome comune della creatività economica è l'iniziativa*» (Novak, 1996, I, p. XVII).

ralità che li guida. Fare impresa è un'attività comunitaria che coinvolge lavoratori dipendenti, clienti, fornitori, finanziatori, funzionari pubblici, altri imprenditori, ecc. Il capitalismo di conseguenza non è relativo all'individuo ma è una forma creativa di comunità (Antiseri. Novak, Tosato e Zöller, 1997, p. 51).

L'impresa è quindi prima di tutto un insieme di persone, e può assumere forma di una *comunità*, in cui l'attenzione nei confronti del suo stato di salute, non deve essere solo rivolto verso la redditività, ma deve considerare anche la gradevolezza e tranquillità dell'ambiente di lavoro, che non deve essere moralmente inaccettabile(Novak, 1999, II, p. 61 ss.)

Il lavoro per il bene comune è una delle motivazioni del processo produttivo moderno, il quale infonde la pratica di numerose altre "*virtù*": *diligenza*, *industriosità*, *prudenza nell'assumere rischi ragionevoli*, *affidabilità e lealtà nei rapporti interpersonali*, e anche *coraggio* nel portare avanti decisioni, talvolta difficili e dolorose, ma indispensabili. La moderna comunità creativa va a caccia di persone dotate di particolari talenti, come lo spirito d'iniziativa e d'intraprendenza, che desiderano migliorare la propria condizione e quella degli altri[253].

Questa molteplicità di virtù non negative, repressive o ascetiche, portano all'individuo *inventiva*, *fiuto, capacità di stupirsi* e *fascino* che lo spingono a rischiare tutto (Novak, 2000, p. 173).

9.1.3 La "Virtù dell'Atteggiamento Realistico"

La virtù dell'atteggiamento realistico è legata alla *saggezza pratica* o *prudenza*. Gli imprenditori vanno fieri del proprio *realismo* e *buonsenso,* poiché sulla propria capacità di mantenersi a contatto con la realtà si giocano la carriera. Sanno bene che il caso, la fortuna, gli imprevisti e la loro stessa capacità di percepire le novità sono fondamentali per il loro successo, sono felici di cogliere intuizioni ovunque le trovino, e sono attenti e aperti alle sorprese. Perdere di vista la realtà può portarli alla rovina[254].

[253] Novak ricorda che la natura ha fatto sì che gli esseri umani fossero uguali in dignità, ma diseguali tra loro per talento, energia personale, fortuna, motivazioni e capacità pratiche. Gli uomini però non devono alimentare l'invidia verso i talenti degli altri, ma cercare di sfruttare al meglio i propri nella propria vocazione, poiché l'invidia è il peggior male del mondo. Inoltre ogni società deve promuovere e sostenere i suoi migliori leader, altrimenti punirebbe se stessa e indebolirebbe le sue probabilità di sopravvivenza e progresso. In tutti i campi il genio è raro e l'offerta di grandi talenti scarsa. Ogni economia che voglia essere il più possibile creativa, deve permettere alle persone di talento di scoprire le proprie capacità (Novak, 1999, (II), p. 101).

[254] Una piccola storia molto istruttiva, apparsa qualche anno fa sul libro "*The Seven Habitus of Highly Effective People*" che analizza sette virtù della città moderna, ci aiuta a comprendere

Oreffice soleva dire che i segnali di pericolo si colgono con maggiore facilità in più persone, se ciò non accade allora forse è meglio cambiare squadra. I dirigenti infatti sono pagati per cogliere la realtà in modo corretto e per svolgere i compiti loro affidati nel mondo reale. Devono tenere sempre gli occhi bene aperti poiché: «*ci sono milioni di modi per far andare le cose in malora, e i dirigenti non possono permettersene neanche uno*» (Novak, 1999, (II), p. 105).

Un imprenditore quindi deve esercitare la virtù del realismo riflettendo sulla propria vocazione, chiedendosi come quest'ultima possa aiutarlo a diventare la persona che vorrebbe. Nella parte di vita che dedica al lavoro, deve rivolgere la sua attenzione al bene della sua azienda, che può essere raggiunto attraverso una buona dose di *realismo*, da impiegare in ogni azione orientata da obiettivi, strategie e scelte tattiche. La virtù del *realismo* negli affari sembra quindi assumere un'importanza maggiore, di quella classica della *prudenza*. Elemento importante per non commettere errori, e non rischiare di perdere tutto, è allora la continua e attenta vigilanza quotidiana al verificarsi di imprevisti più diversi rispondendo loro con prudenza e realismo.

Tra tutte le virtù cardinali e non, quella a cui deve essere riconosciuta un'importanza maggiore è la *creatività*: «*the heart of the matter: creativity*». Gli imprenditori e i loro rappresentanti devono svilupparla al massimo grado e accompagnarla con una buona dose di *intuito*, che permette all'uomo di rispondere alla propria vocazione, realizzandosi e contribuendo al bene del prossimo, al fine di realizzare la rivoluzione del mondo dell'economia di loro competenza (Novak, 14 marzo 1996).

La vera forza morale del capitalismo non sta, per quanto sia povero un sistema, nella capacità di tutelare la libertà meglio di ogni altro sistema

quanto sia necessario per tutti coloro che si trovano ai posti di comando non perdere mai il contatto con la realtà e soprattutto essere sempre pronti a cambiare rotta e obiettivi nel momento in cui si trovano di fronte un imprevisto. In una notte di nebbia densissima, il comandante di una nave scruta tutt'intorno, cercando di penetrare l'oscurità, quando la sua attenzione viene attirata da una luce che si trova esattamente di fronte a lui. «Rotta?», chiede secco. «Procede verso di noi a velocità costante». Il comandante ordina dunque che si comunichi all'altra nave, con segnali luminosi, di correggere la sua rotta di venti gradi. «È decisamente consigliabile che siate voi a modificare subito la vostra rotta di venti gradi», è la replica. Su tutte le furie, il comandante della prima nave ordina che si trasmetta il seguente messaggio: «Sono un ammiraglio e questa è una nave da guerra. Cambiate immediatamente la vostra rotta». La risposta luminosa non si fa attendere: «Io invece sono il marinaio di seconda classe Jones – dice – e mi trovo su un faro. È consigliabile un vostro cambio di rotta». La corazzata cambiò rotta.

I protagonisti della storia avevano elaborato delle percezioni, ma la realtà ed il buonsenso finirono per avere la meglio su sensazioni soggettive, rango, potere e apparenze (Covey, 2001, p. 37)

conosciuto, né nella capacità di alleviare le condizioni di vita dei poveri, ma si trova nella capacità di "*promuovere la creatività*" (Novak, 1999, p. 251 ss.).

La creatività umana ha ritrovato nella terra le risorse e i segreti celati e ha trovato il modo di utilizzarli a suo beneficio, modificando le condizioni di vita degli uomini, e creando squilibri enormi (*miseria*, *povertà*, *inquinamento*, *concorrenza sfrenata*, *soprusi*, ecc.); spetta adesso agli stessi uomini attraverso la propria creatività debellarli, e fare in modo che le molteplici risorse della terra siano consegnate a tutti. Obiettivi questi, che insieme ad altri, devono trovarsi al centro dei pensieri e delle azioni degli imprenditori "*eticamente attenti*".

9.2 Le virtù polari del vertice aziendale: imprenditore e manager

Nelle organizzazioni di oggi si creano e si apprendono virtù che permettono di vivere nel mondo contemporaneo, e consentono di vedersi riconosciuto il successo. Ogni società ha bisogno di *virtù vere* che siano adatte al momento storico, al pensiero e alle convinzioni diffuse. In una società guerriera sarà apprezzato il *coraggio* e la *forza fisica*, mentre in una società di corte sarà ricercata e coltivata la *raffinatezza*.

Molti hanno sostenuto, e gli imprenditori di vecchio stampo continuano da affermarlo ancora oggi, che nelle grandi organizzazioni e nei servizi pubblici sono necessarie virtù come: *precisione*, *ubbidienza*, *prudenza*. I moderni esperti e molti addetti ai lavori insistono invece su qualità come: l'*iniziativa*, la *creatività*, l'*imprenditività*; perché l'organizzazione moderna ha bisogno di imprenditori e managers virtuosi, che sappiano svolgere al meglio i loro compiti e abbiano una visione completa del proprio ruolo e della propria impresa. Imprenditori e managers formano quel vertice aziendale, che dotato di ampia ma non totale autonomia (soprattutto i secondi), opera all'interno di una struttura combinando e riassumendo in sé qualità e virtù.

Alla luce di quanto affermato, la prima tra le virtù polari dell'imprenditore e del manager è la *creatività*. Entrambi devono essere *creativi*, devono saper individuare i problemi e trovare le soluzioni giuste, devono essere in grado di fare sempre nuove proposte, operare con entusiasmo, saper accettare le sconfitte e i rifiuti non vivendoli come delusioni e insuccessi, ma come contrattempi, in quanto non possono permettersi di cedere alla frustrazione e all'abbandono di sé, ma devono continuare a produrre idee nuove imparando a rinunciare a se stessi, alla propria gratificazione, al proprio ego.

In secondo luogo l'imprenditore e il *manager* devono essere *ambiziosi*, *competitivi*, devono cercare il *successo* per sé e l'impresa, e al contempo devono essere capaci di *collaborare* con colleghi e dipendenti, *instaurare un clima amichevole* in azienda. Devono altresì sviluppare qualità umane come *gentilezza, capacità di chiedere scusa* e di *riconciliarsi*.

In base alla terza polarità il vertice d'impresa deve essere da un lato: *razionale*, *freddo*, *capace di stabilire procedure e metodi rigorosi* e *abile nel pianificare minuziosamente il futuro*; dall'altro estremamente *abile nel cogliere il nuovo*, nell'individuare in mezzo all'enorme massa di dati, che gli arrivano ogni giorno, quello importante, di *cogliere il segnale debole* in mezzo a molti segnali forti, possedere *intuizione* e *sensibilità, saper ascoltare* e *cogliere le opportunità* poiché il nuovo è silenzioso e subdolo.

Infine *imprenditore* e *management* devono sviluppare da una parte la *capacità di decidere*, di *dare ordini*, di *esigere ubbidienza*, dall'altra la *capacità di negoziare* e *convincere*. Se queste sono caratteristiche necessarie perché nelle imprese di una certa dimensione non si riscontra quasi mai un'unica linea gerarchica, è fondamentale saper presentare le proprie idee in modo convincente, al fine di farle approvare e seguire.

Queste *virtù* indicate come "*virtù polari*" non sono *vie di mezzo*, l'*aurea mediocritas* (un poco dell'uno e un poco dell'altro per non esagerare), ma sono *entrambe gli opposti*, sono contemporaneamente: *capacità di proporre e capacità di rinunciare*, *competitività e riconciliazione*, *metodo e intuizione*, *fermezza e tatto*. I soggetti che vogliono riuscire ad emergere devono plasmare, disciplinare il proprio carattere, coltivare spazi di sensibilità umana e di disponibilità autentici. La presunzione, l'arroganza, l'autoritarismo sono catastrofici per tutti, come la rigidità di pensiero e di opinioni (Alberoni, 1995, p. 118 e ss.).

10. *L'etica del successo: ricercare l'interdipendenza per ottenere il successo*

Le virtù sono quindi caratteristiche acquisite dei singoli, che divengono strumenti indispensabili per il raggiungimento del successo, per il quale non basta fare ciò che gli altri si aspettano e operare per compiacerli, ma è necessario partire dall'innovazione, dalla creazione di ciò che nessuno ha pensato e immaginato di realizzare. Il successo richiede qualcosa di inatteso che può determinare il buon esito o il fallimento definitivo, perciò chi si limita a seguire i gusti della collettività cercando di favorirli, non farà mai qualcosa di nuovo e di importante, poiché produrrà solamente qualcosa di nuovo (Alberoni, 1995, p. 132).

Il successo non è solamente il sentirsi approvati, ammirati, apprezzati, ma è anche l'essere criticati, invidiati, odiati. Il successo suscita in chi non lo possiede, *gelosia* e *invidia*[255].

Per realizzarsi e ottenere un successo reale e duraturo è necessario non desiderarlo né cercarlo spasmodicamente, né lasciarsi ossessionare dalla brama di raggiungerlo, ma contrariamente è indispensabile concentrarsi sulla qualità del lavoro, cercando solo e soltanto la perfezione (Alberoni, 1995, p. 131).

Arrivare ad essere uomini o imprenditori di successo richiede il raggiungimento di una posizione d'*interdipendenza*, *caratteristica caratteriale elevata* della persona ottenuta attraverso lo sviluppo personale e professionale e il perfezionamento.

Il raggiungimento del successo e il suo perdurare può essere ottenuto attraverso alcune abitudini/virtù fondamentali. Il primo passo da compiere è quello di conoscere i propri paradigmi, modelli, teorie, prospetti, sistemi di riferimento o mappe[256] ed imparare a realizzare un salto di paradigma. Tali mappe, che sono soltanto un tentativo di descrizione dell'ambiente o di una *realtà soggettiva*, subiscono moltissime influenze: famiglia, scuola, lavoro, amici e influenzano atteggiamenti, comportamenti e decisioni (Covey, 2001, pp. 24-30).

La scoperta dell'esistenza di modi diversi di percepire una situazione comporta una rivelazione, un salto di paradigma, e maggiore è il condizionamento iniziale maggior impatto avrà l'esperienza illuminante. Il salto di paradigma è indispensabile per realizzare dei cambiamenti, che nel caso siano piccoli sarà sufficiente concentrarsi sugli atteggiamenti e comportamenti, nel caso siano grandi è necessario lavorare sui paradigmi fondamentali. I salti di paradigma possono essere immediati, o richiedere molto tempo, ma in ognuno di questi casi per vedere le cose in modo diverso è necessario essere diversi, crescere e sviluppare il proprio carattere (Covey, 2001, pp. 32 e 36).

[255] La *gelosia* viene utilizzata per ferire le persone amate e per vendicarsi di qualcuno, di un torto subito o di essere stato trascurato. L'*invidia* invece desidera il male dell'altro sempre e comunque. L'invidia è per il soggetto invidioso un pericolo, in quanto si origina dalla propria identificazione con chi è considerato superiore a se. Finché tale persona appare raggiungibile, il sentimento che coinvolge l'invidioso è l'emulazione, quando però la distanza aumenta, quest'ultimo non essendo più in grado di raggiungere l'altro, cerca di abbassarlo al proprio livello. Il soggetto invidioso perde così il proprio modello ideale, punto di riferimento essenziale, che serve da guida. L'invidioso quindi guarda fuori di sé solo per cercare ciò che lo allontana dalla meta (Alberoni, 1995, pp. 132-133). L'invidia porta l'individuo a ripiegarsi su se stesso e a covare il desiderio di distruggere chiunque sia ritenuto migliore (Alberoni, 1995, p. 182).

[256] Le moltissime mappe presenti in ciascun individuo possono essere: *mappe della realtà*, ovvero di *come sono le cose*, e *mappe dei valori* o di come *dovrebbero essere le cose*.

Il percorso di crescita personale e professionale elaborato da Covey, che indica come "*via per il raggiungimento del successo*", si articola in tre *paradigmi* e sette *abitudini*, che devono essere sviluppate e raggiunte per il superamento dei primi due e il raggiungimento del terzo.

Il paradigma di partenza è di "*dipendenza*", che deve essere superato al fine di raggiungere il secondo, al quale si può arrivare attraverso l'esercizio delle prime tre abitudini: 1) *sii proattivo*; 2) *comincia pensando alla fine*; 3) *dai la precedenza alle priorità*. Il secondo paradigma, la "*indipendenza*", non è posizione generatrice di successo e pertanto deve essere abbandonato, attraverso le successive tre abitudini: 4) *pensa vincere/vincere*; 5) *prima cerca di capire…poi di farti capire*; 6) *sinergizza*, con l'obiettivo di raggiungere la terza posizione, l'"*interdipendenza*". Infine la settima abitudine di mantenimento è 7) *affila la sega* ed è composta dall'insieme di *autorinnovamento equilibrato*.

Tale via si fonda sui principi dell'*etica del carattere*[257], edificata sulla convinzione che l'operatività umana sia governata da "*principi*" che

[257] Covey rifiuta, ritiene semplicistica, limitante e temporanea l'"*etica della personalità*", sviluppatasi successivamente all'"*etica del carattere*", nella quale il successo diventa un risultato della personalità: dell'*immagine pubblica*, degli *atteggiamenti*, dei *comportamenti*, delle *capacità tecniche*, che lubrificano il processo di interazione umana. Il successo viene raggiunto movendosi in due direzioni diverse: quella delle tecniche delle relazioni umane e pubbliche, e quella dell'atteggiamento mentale positivo. Sono qui importanti, per ottenere il successo, le percezioni e il loro formarsi, il loro governare il modo di vedere e il comportarsi, ovvero la lente attraverso la quale viene osservato e interpretato il mondo (Covey, 2001, p. 16 e ss.). Inoltre gli elementi dell'etica della personalità: *sviluppo della personalità*, *addestramento alla capacità di comunicare*, *apprendimento delle strategie per influenzare e del pensiero positivo*, hanno effetti benefici nel raggiungimento del successo, ma sono caratteristiche secondarie, in quanto permettono nell'immediato di raggiungere i propri scopi, attraverso la manipolazione e il convincimento, ma a lungo andare tali tratti non sono sufficienti, occorrono elementi primari riconducibili al carattere (Covey, 2001, p. 21 e ss). Quindi l'*etica della personalità* è considerata seducente e affascinante perché offre un modo rapido e facile per ottenere efficacia operativa e relazioni interpersonali ricche e produttive, evitando il processo naturale di lavoro e di crescita. È il progetto "*come arricchirsi in fretta*" che promette "*ricchezza senza lavoro*". Talvolta nel mondo degli affari capita che il processo naturale di crescita venga aggirato, attraverso l'"*acquisto*" da parte di funzionari, di nuova cultura per il miglioramento della produttività, della qualità, del morale e del servizio clienti, con discorsi incisivi, con sorrisi e interventi esterni, oppure con fusioni acquisizioni e rilevazioni amichevoli. Ma tali manovre comportano un clima di scarsa fiducia nei vertici e nell'impresa, in quanto aumentano la dipendenza della stessa dall'esterno e indeboliscono i rapporti (Covey, 2001, pp. 40-43). Tale etica afferma che le soluzioni ai problemi sono rintracciabili e acquisibili dall'esterno, ma agendo e interagendo secondo i suoi schemi è possibile rendersi conto che i problemi fondamentali non possono essere risolti partendo dall'esterno, è necessario agire iniziando dall'interno, dai propri paradigmi, dal carattere e dalle motivazioni. Il raggiungimento del successo si ottiene quindi partendo dalle vittorie private, le quali precedono sempre le vittorie pubbliche (Covey, 2001, p. 50).

divengono "*faro*" per la crescita e la felicità dell'uomo e che costituiscono la "*realtà oggettiva*". I principi/virtù sono linee guida per la condotta umana, leggi naturali, che hanno dato prova di avere un valore duraturo e permanente, sono verità profonde e fondamentali che hanno un'applicazione universale. Alcuni di essi sembrano esistere in tutti gli esseri umani, indipendentemente dal contesto e dalla cultura, come solido fondamento per il raggiungimento del successo e del suo permanere; sono ad esempio: il principio di *imparzialità*, *equità* o *giustizia*, della *temperanza* e del *coraggio*; i principi della *coerenza*, dell'*onestà*, dell'*industriosità*, della *fedeltà* e dell'*integrità* sui quali si basa la *fiducia*; il principio della *dignità umana* e dell'*umiltà*; i principi di *servizio*, di *qualità* e di *eccellenza*; il principio di *potenziale* ovvero la convinzione che ogni individuo è in una posizione embrionale da cui può sviluppare i propri talenti in misura crescente; il principio di *crescita*, che innesca il processo di liberazione del potenziale; infine i principi di *pazienza*, *sollecitudine*, *incoraggiamento*, necessari allo sviluppo degli altri (Covey, 2001, pp. 38-40).

Il carattere è composto da *abitudini/virtù* o *vizi*, cioè da *modelli costanti*, spesso inconsci, espressione costante del carattere e produttori dell'efficacia o inefficacia operativa, profondamente radicati e difficili da abbandonare, come: la *pazienza* o l'*impazienza*, la *laboriosità* o il *rimandare*, *capacità di osservazione* e di *critica* o la *mancanza di senso critico* e l'*altruismo* o l'*egoismo*.

Le abitudini, incrocio inderogabile tra *conoscenza* (il cosa fare e perché), *capacità* (il come fare), e *desiderio* (la motivazione e il voler fare), in euritmia con le *leggi naturali* della crescita, consentono di ottenere lo sviluppo dell'efficacia operativa personale e interpersonale generatore di miglioramenti, che garantiscono lo spostamento e la crescita in un *continuum* di maturità dalla *dipendenza*, alla *indipendenza* fino all'*interdipendenza*[258].

I soggetti dipendenti hanno bisogno degli altri per ottenere quello che vogliono, gli indipendenti ottengono ciò che desiderano con i propri sforzi individuali, e infine gli interdipendenti combinano i loro sforzi individuali con quelli degli altri, per conseguire un successo più grande. La posizione di interdipendenza è notevolmente più matura e avanzata dell'indipendenza, situazione più sviluppata della dipendenza. Il soggetto interdipendente è autosufficiente e capace di coordinarsi con altri soggetti, per ottenere un obiettivo maggiore rispetto a quanto possa fare da solo

[258] Nella crescita la *dipendenza* è il paradigma del *tu* o del *voi* dove qualcuno, un *tu,* agisce nei confronti di qualcun altro; l'*indipendenza* è il paradigma dell'*io*, l'agente infatti è convinto e capace di poter contare solo su se stesso e agisce in tal senso; l'interdipendenza è il paradigma del *noi*, dove chi opera lo fa collaborando e utilizzando collettivamente i propri talenti e capacità (Covey, 2001, p. 58).

(Covey, 2001, pp. 54-60). Solo i soggetti indipendenti possono aspirare a diventare interdipendenti, i soggetti dipendenti possono invece aspirare a diventare indipendenti. Le abitudini, che permettono a ciascun individuo dipendente di raggiungere l'indipendenza, sono tre e riguardano l'acquisizione della padronanza e della sicurezza in sé. Rappresentano quelle *vittorie private* che costituiscono l'essenza dello sviluppo del carattere, e permettono di risanare e costruire importanti relazioni deteriorate o interrotte. Il passaggio dall'indipendenza all'interdipendenza avviene per mezzo di altrettante abitudini, che consentono il conseguimento di *vittorie pubbliche*. Raggiunta l'interdipendenza l'agente è chiamato ad attuare l'ultima abitudine, quella del rinnovamento regolare e bilanciato, che racchiude tutte le altre abitudini e tende verso il continuo miglioramento, innescando la spirale della crescita e del miglioramento (Covey, 2001, pp. 61-62).

Le abitudini che originano la *vittoria privata* e che permettono il passaggio da una posizione di dipendenza a una di indipendenza, sono: 1) *sii proattivo*; 2) *comincia pensando alla fine*; 3) *dai la precedenza alle priorità*.

L'"*abitudine della proattività*" è la prima attività che una persona altamente operativa deve possedere e sviluppare in qualsiasi ambiente si trovi e operi. La *proattività* non è il semplice prendere l'iniziativa, ma è l'essere responsabili, come esseri umani, della propria vita. L'*iniziativa*[259] e il *senso di responsabilità*, ossia la capacità di scegliere la risposta e la reazione, che consentono alle cose di accadere, sono guidate dall'*autoconsapevolezza*, dalla capacità di riflettere sul proprio pensiero e atto, e riconoscere la natura delle proprie mappe interiori al fine di decidere se creare, mantenere o annullare le proprie abitudini (Covey, 2001, p. 80 e ss.).

Attraverso l'*autoconsapevolezza*, è possibile conoscere il proprio *autoparadigma*, ovvero il paradigma fondamentale che influenza atteggiamenti, comportamenti e il modo di vedere se stessi e gli altri. L'*autoconsapevolezza* consente anche l'esame dei propri paradigmi per verificarne il fondamento sulla realtà e su principi personali, oppure la dipendenza da condizionamenti e situazioni contingenti[260]. Il soggetto fortemente

[259] La natura degli individui è di agire scegliendo le proprie risposte a circostanze particolari creandone di nuove, è *prendere l'iniziativa*, che non significa comportarsi sfacciatamente o con aggressività, ma riconoscere la propria responsabilità e operare, attraverso risorse e iniziative, affinché le cose accadano. L'iniziativa è fondamentale per rendere operativamente efficace la propria vita e sviluppare le abitudini al successo (Covey, 2001, pp. 92-94).

[260] Il condizionamento e le situazioni contingenti possono determinare nell'individuo visioni deformate e incomplete di se stesso e degli altri, slegate dal proprio essere e dettate dallo *specchio sociale,* cioè dai paradigmi sociali vigenti e dalle opinioni. Le *mappe sociali* o *teorie deterministiche*

condizionato baserà il suo agire sulla "*teoria stimolo-risposta*", secondo la quale ciascun individuo reagisce in conseguenza dello stimolo ricevuto. Tra stimolo e risposta però, se l'agente utilizza la facoltà umana dell'*autocoscienza* o *autoconspevolezza* affiancata all'*immaginazione*, alla *coscienza* e alla *volontà autonoma*[261], si concretizza e risiede *la libertà di scegliere*.

I soggetti altamente *proattivi* accettano le proprie responsabilità, non ritengono responsabili del proprio comportamento circostanze o condizionamenti o gli altri, ma se stessi in quanto il loro comportamento è prodotto dalla loro libera e consapevole scelta. L'individuo proattivo è mosso da valori, non da sentimenti, prevede le debolezze e i bisogni degli altri e li compensa impiegando le proprie doti: immaginazione, talento, creatività, e le risorse a disposizione: persone, tempo e denaro[262] (Covey, 2001, pp. 107-109).

L'approccio proattivo è "*dentro-fuori*" ovvero "*cambiare dall'interno verso l'esterno*" e per realizzarlo è necessario essere diverso dentro al fine di raggiungere un cambiamento positivo esterno. È necessario essere, poter e voler essere più diligente, più creativo, più intraprendente, più collaborativo, se si vuol veramente migliorare la propria situazione. L'unica via è quindi quella di lavorare su "*se stessi*", unica cosa su cui ciascuno ha il controllo (Covey, 2001, pp. 110-111).

I proattivi concentrano i loro sforzi sulla sfera d'influenza, ovvero su ciò che possono cambiare; maggiore sarà l'energia positiva impiegata, maggiore sarà l'allargamento di tale sfera, e maggiore sarà la loro capacità di azione e vigilanza e di conseguenza la loro proattività. Il grado di proattività degli individui può essere quindi accresciuto osservando

riconosciute come condizionanti della natura umana sono: a) il *determinismo genetico* secondo il quale tutto è stabilito dal proprio codice genetico; b) il *determinismo psichico* il quale sostiene che tutto ciò che uno è dipende dai propri genitori, dall'educazione subita, dalle esperienze infantili vissute che hanno formato il proprio carattere e le tendenze personali; c) il *determinismo ambientale* secondo il quale tutto è dovuto alla situazione in cui ciascuno si trova a vivere e alle persone con cui deve interagire (Covey, 2001, pp. 82-83).

[261] L'autoconsapevolezza o autocoscienza, l'immaginazione (capacità di creare mentalmente prescindendo dalla realtà presente), la coscienza (profonda consapevolezza interiore del giusto o dell'ingiusto, dei principi che guidano il comportamento e il grado di armonia tra pensieri e azioni), la volontà autonoma (capacità di agire libera da influenze) sono facoltà distintive degli esseri umani che allargano e consentono la libertà di scelta (Covey, 2001, p. 85).

[262] Gli individui sono per natura proattivi, se decidono però di lasciarsi condizionare dagli eventi divengono reattivi. I primi sono mossi da valori profondamente ponderati, scelti e interiorizzati, il loro agire è quindi inattaccabile da ogni agente esterno; i secondi invece sono influenzati da tutto ciò che ruota attorno a loro, debolezza che consente agli altri di controllarli. La persona proattiva ha la capacità di subordinare un impulso ad un valore, la reattiva al contrario è spinta da sentimenti, circostanze, situazioni (Covey, 2001, pp. 87-88).

e modificando la direzione verso cui concentrano il proprio tempo e la propria energia[263].

L'abitudine "*comincia pensando alla fine*", significa iniziare con una chiara comprensione della propria destinazione, sapere qual è l'obiettivo da raggiungere, così da capire la posizione in cui si trova e se i passi compiuti sono nella direzione giusta. È infatti possibile lavorare duramente per ottenere il successo e accorgersi di lavorare in una direzione sbagliata, è possibile essere molto attivi e molto efficienti senza essere efficaci; per essere efficienti ed efficaci ed ottenere successo sarà allora necessario operare pensando alla fine.

Tale abitudine si basa sul principio che *tutte le cose sono create due volte*. La prima creazione è quella *mentale* la seconda quella *fisica*[264]. Non tutte le prime creazioni avvengono però per un progetto conscio, può accadere talvolta che alcuni evitino di sviluppare consapevolezza e diventare responsabili di prime creazioni, permettendo così ad altri e a circostanze esterne alla loro sfera di influenza di controllare la loro vita per omissione, relegandosi a un ruolo reattivo di copioni redatti da altri (Covey, 2001, p. 120 e ss).

I principi a fondamento di questa seconda abitudine sono quelli *della leadership*, della *direzione* d'impresa, che si occupa di fare le cose giuste, e che si differenzia dai *principi del management*, della *gestione* d'impresa, che si preoccupa di *fare le cose bene*, nel modo migliore. Il *management* si concentra sui dettagli operativi ed agisce con efficienza nel salire verso il successo, la leadership determina se il successo al quale si aspira è appoggiata sulle fondamenta giuste. La *leadership* vigorosamente *proattiva* deve costantemente sondare il mutamento ambientale, le abitudini e le motivazioni e fornire la forza necessaria per organizzare le risorse nella giusta direzione. Il leader non deve preoccuparsi dei problemi pressanti e dei dettagli logistici legati alla gestione dell'impresa, compito che spetta al management, ma deve occuparsi di problemi a livello dirigenziale, come la creazione di una cultura aziendale, l'analisi approfondita delle nuove opportunità.

[263] I reattivi al contrario concentrano i loro sforzi sulla *sfera di coinvolgimento*, concentrandosi su circostanze su cui non hanno controllo, limitandosi ad atteggiamenti deprecatori e accusatori, che provocano la contrazione della propria sfera di influenza e di un agire *proattivo* (Covey, 2001, pp. 99-105).

[264] Ad esempio se l'obiettivo è quello di avere un impresa di successo, primariamente è necessario definire con chiarezza che cosa si cerca di realizzare, riflettere sul prodotto-servizio in modo accurato e particolareggiato; successivamente devono essere organizzati tutti i fattori: finanziari, ricerca e sviluppo, marketing e vendite, personale ecc. La misura e il modo in cui si comincia pensando alla fine decide spesso se l'impresa sarà di successo o meno.

Iniziare *pensando alla fine significa* quindi vedere il ruolo ricoperto con una chiara visione dei propri valori e dei propri obiettivi, e anche essere responsabili della propria prima creazione, agendo coerentemente con propri valori e obiettivi più profondi e in armonia con i propri principi (Covey, 2001, p. 124 e ss.).

Tale abitudine rivelando che non è corretto vivere secondo *copioni*, *insiemi di paradigmi fondamentali* già stabiliti, attribuisce facoltà e responsabilità a ciascuno per scriverne di nuovi più efficaci e consoni ai propri valori, dettati da creatività e immaginazione[265]. Il sistema più efficace per *iniziare pensando alla fine* è quello di sviluppare l'idea di una propria *missione* o *filosofia*, esprimendola in una "*dichiarazione d'intenti*"[266], che conferisca forza e resista al tempo e al mutamento, concentrandosi sul *voler essere*, sul *voler fare*, sui *valori* e *principi* su cui "*essere*" e "*fare*" si fondano[267]. *Valori* e *principi* che divengono fonte di *sicurezza*, *direzione*, *saggezza* e *potere*, fattori indipendenti che armonizzati tra loro e in condizione di potenziarsi creano un carattere equilibrato[268].

L'elaborazione di una *dichiarazione d'intenti* sia essa personale, familiare o societaria richiede tempo, sincerità, pazienza, coinvolgimento, capacità, identificazione, giusti principi, coraggio e coerenza, elementi necessari per armonizzare sistemi, strutture e stili gestionali con una visione e valori comuni. Ma la *dichiarazione d'intenti* di un'organizzazione, se riflette realmente la profonda visione e i valori condivisi di ogni singolo membro,

[265] Mediante autoconsapevolezza, immaginazione e coscienza, ciascuno può, esercitando la propria *leadership* personale, visualizzare il proprio potenziale, il proprio talento ed entrare in contatto con le linee guida personali (leggi e principi), attraverso le quali riscrivere il proprio insieme di paradigmi fondamentali.

[266] Missione che si crea necessariamente partendo dal centro della *propria sfera d'influenza*, nella quale sono racchiusi i propri paradigmi interiori fondamentali (il coniuge, la famiglia, il denaro, il lavoro, i beni, il piacere, gli amici, i nemici, il sé, la chiesa) dove si forma la visione delle cose e i valori, sono applicate le facoltà umane, è usata la consapevolezza nell'esame dei paradigmi, la conoscenza per l'analisi dei propri talenti e l'esame su dove apportare i contributi, l'immaginazione per creare mentalmente il fine a cui tendono i desideri. Qui gli sforzi individuati ottengono i maggiori risultati (Covey, 2001, pp. 138-152).

[267] Nessun individuo, quale sia il suo status, può convivere con il cambiamento se dentro di sé non ha un nucleo immutabile (Covey, 2001, pp. 131-134).

[268] La *sicurezza* è l'identità, l'ancoraggio emotivo la stima di se stessi, la forza personale, che deriva dal sapere che i principi giusti non cambiano, cambia la loro comprensione e per questo sono affidabili, sono verità profonde e fondamentali; la *direzione* è ciò che giuda la vita, il quadro di riferimento interno che interpreta l'esterno e racchiude in sé canoni e principi; la *saggezza* è l'ottica con cui viene vista la vita, il senso di equilibrio, la comprensione del mondo, da cui derivano paradigmi corretti di come le cose sono realmente, sono state o saranno; il *potere* è la facoltà e la capacità di agire, la forza, la potenza necessaria per compiere qualcosa, per cui l'individuo con potere diviene autocosciente, capace di conoscere, proattivo e non vincolato (Covey, 2001, p. 136 e ss.).

crea grande unità e senso d'impegno diffuso, instillando nei cuori e nelle menti un codice di riferimento, un sistema di criteri e di linee guida, che consente ad ogni componente d'azienda di non aver bisogno di altri che lo dirigano, lo controllino, lo critichino (Covey, 2001, pp. 181-182).

L'abitudine "*dai la precedenza alle priorità*" rappresenta la seconda creazione, la *creazione fisica*, la concretizzazione, la realizzazione pratica delle prime due abitudini: "*sii proattivo, agisci in qualità di creatore e direttore della tua vita*", che si basa sulle doti esclusivamente umane dell'immaginazione, della coscienza, della volontà autonoma e dell'autoconsapevolezza; "*realizza la prima creazione, quella mentale*", che si basa sull'immaginazione e sulla capacità di esercitare la fantasia, di vedere il potenziale, di creare con la propria mente e nella coscienza, capacità di riconoscere la propria unicità e le linee direttrici personali, morali ed etiche (Covey, 2001, p. 185).

Questa terza abitudine, che trova nelle precedenti un necessario presupposto, si concretizza nell'esercizio della *volontà autonoma* finalizzato alla polarizzazione sui principi, ma con l'attenzione rivolta ad operare una giusta ed efficace gestione del proprio agire, affinché l'immagine sia coerente con le risposte date[269].

Riuscire a *dare precedenza alle priorità* si esplica nel realizzare una gestione efficace. La *leadership* decide quali sono le priorità, la *gestione* assegna le precedenze, è disciplina che si concretizza nella volontà interiore di operare con coerenza subordinando i propri sentimenti, impulsi e stati d'animo ai valori. Tale abitudine è elemento fondamentale per il raggiungimento del successo, la chiave di apprendimento è nella forza della determinazione e nella capacità di "*organizzare il tempo ed agire sulla base delle priorità*", che si concretizza nella *gestione del tempo*, ovvero nella chiarificazione dei valori, nella valutazione e comparazione delle attività, nella fissazione degli scopi specifici: obiettivi a lungo, medio e breve termine verso cui dirigere energia, e infine elaborare una pianificazione giornaliera, un piano specifico per raggiungere gli obiettivi prefissati nel tempo previsto (Covey, 2001, p. 187 e ss.).

Il problema cruciale della realizzazione e raggiungimento del successo risiede non nella gestione del tempo, ma nella gestione di se stessi le-

[269] La volontà umana è, infatti, la dote che rende realmente possibile l'autogestione, è la capacità di prendere le decisioni, di operare scelte ed agire in accordo con esse, è la capacità di attuare in modo proattivo il programma redatto attraverso le altre facoltà. Il grado di sviluppo della volontà umana può essere diverso da soggetto a soggetto e può essere misurato dalla "*coerenza personale*", ovvero dalla capacità di prendere impegni con se stesso e mantenerli (Covey, 2001, p. 187 e ss.).

gata all'aspettativa personale e alla capacità di realizzazione. L'aspettativa infatti, anziché focalizzarsi sul tempo e sulle cose, si concentra *sulla conservazione* e *rafforzamento delle relazioni* e *sul conseguimento di risultati*, attività condizionate da *urgenza* o *non urgenza* e *importanza* o *non importanza*. L'*urgenza* è ciò che richiede un'attenzione immediata e rapida, l'*importanza* al contrario è ciò che è rilevante e interessante, riguarda i risultati e contribuisce alla missione e al raggiungimento degli obiettivi.

La reazione immediata è alle cose urgenti; quelle importanti, ma non urgenti richiedono iniziativa, tempo e chiarezza di risultati da ottenere, altrimenti il rischio è di essere distratti da tutte le cose urgenti. Le persone efficaci non si fanno confondere dalle attività urgenti ma non importanti, dedicano al contrario molto tempo ed energie alle cose importanti, realizzando un'efficace gestione personale. Questi hanno in mente soprattutto le opportunità e tengono semplicemente sottocontrollo crisi e problemi. Talvolta i *manager* chiariscono valori e programmano obiettivi e attività secondo priorità, trascurando l'importante per l'urgente e il prioritario, sovraccaricando la giornata d'impegni scrupolosamente programmati gestendo i ruoli in modo equilibrato, ma generando frustrazioni e stress. Il loro obiettivo dovrebbe essere quello di gestire il tempo e la vita personale o professionale in modo efficace, partendo da solidi principi, dalla conoscenza della propria missione con l'attenzione rivolta all'*importante*, ponderando e vagliando l'*urgente*[270] (Covey, 2001, p. 192).

La *vittoria pubblica* che deve essere necessariamente preceduta da quella *privata*, conduce a una posizione d'interdipendenza che può essere raggiunta attraverso autocontrollo e autoconsapevolezza, che consente efficacia operativa, risultati ottimali dovuti ad una profonda e aperta comunicazione, attraverso la quale è possibile costruire relazioni di fiducia grazie alle proprie capacità. Le abitudini che permettono il raggiungimento dell'interdipendenza attraverso il conseguimento della vittoria pubblica sono: 4) *pensa vincere/vincere*; 5) *prima cerca di capire…poi di farti capire*; 6) *sinergizza*. (Covey, 2001, p. 233 e ss.).

[270] Obiettivo da raggiungere nel rispetto di sei principali criteri: 1) *coerenza* tra missione, visione, ruoli e obiettivi, priorità e progetti; 2) equilibrio tra compiti, ruoli e loro perseguimento; 3) *programmazione* delle priorità in un periodo di tempo settimanale, *organizzazione settimanale*; 4) *dimensione dei rapporti umani* da gestire con efficacia; 5) *flessibilità* ovvero redazione degli impegni secondo il proprio stile, i propri bisogni e modo di agire; 6) *portabilità* ovvero possibilità di portarlo sempre con sé.

Inoltre organizzare il tempo in base agli impegni importanti richiede lo svolgimento di quattro attività principali: 1) *identificazione dei ruoli*; 2) *scelta degli obiettivi*; 3) *programmazione del tempo* lasciando spazi per imprevisti e riprogrammazioni inattese; 4) *adattamento e verifica giornaliera* (Covey, 2001, p. 204 e ss.).

L'atteggiamento "*pensa vincere/vincere*" è legato al passaggio dall'indipendenza all'interdipendenza, ovvero all'assumere e attuare un ruolo di leadership. Tale atteggiamento è una filosofia totale di interazione umana[271], è una disposizione di mente e cuore che ricerca costantemente il mutuo beneficio in tutte le interazioni umane. Gli accordi e le soluzioni vincere/vincere sono reciprocamente benefiche e soddisfacenti per tutte le parti che si sentono chiamate a *cooperare* e non a competere. Il paradigma di base afferma il "*c'è posto per tutti*", perché il successo di una persona non può essere a spese degli altri.

L'abitudine di leadership *vincere/vincere* implica l'esercizio di ciascuna facoltà umana: autoconsapevolezza, immaginazione, coscienza, volontà, autonomia, che comporta mutuo apprendimento, influenza e benefici. Un'efficace leadership personale richiede corretta visione, iniziativa proattiva, sicurezza, direzione, saggezza e potere.

Tra le dimensioni basilari dell'atteggiamento vincere/vincere si individuano: *carattere*, *relazioni*, *accordi*, *sistemi* e *processi di supporto*.

- Il *carattere* è fondamento di tale paradigma e tre sono i suoi tratti essenziali: *coerenza*, cioè il valore che viene attribuito a se stessi; *maturità*, ovvero equilibrio tra coraggio e considerazione per gli altri; *mentalità dell'abbondanza*, ovvero la convinzione che nel mondo c'è abbastanza per tutti.
- Le *relazioni* sono i rapporti di fiducia, credibilità e vera creatività che vengono costruiti su tale atteggiamento.
- Gli *accordi* di *performance* e *leadership* che si stabiliscono definiscono e danno direzione al paradigma.

[271] L'atteggiamento pensa *vincere/vincere* emerge tra una serie di atteggiamenti: *vincere/perdere*; *perdere/vincere*; *perdere/perdere*; *vincere*; *vincere/vincere* o *niente di fatto*. L'alternativa *vincere/perdere* prevede che se il primo vince il secondo perde; nella leadership è l'approccio autoritario, dove il leader utilizza qualsiasi mezzo per raggiungere il proprio scopo. Tale modo di pensare e agire è altamente competitivo. L'alternativa *perdere/vincere* al contrario non crea aspettative nel perdente, che è solitamente pronto a compiacere e pacificare a costo di concessioni. I soggetti si sforzano di essere graditi e accettati e non hanno coraggio nell'esprimere convinzioni e affermare principi. Lo stile di leadership è quindi permissivo e indulgente, porta a lasciar perdere e arrendersi. Il paradigma *perdere/perdere* si verifica quando i soggetti sono ostinati, egocentrici e decisi a darsi battaglia per ottenere ciò che desiderano, arrivando però soltanto a perdere entrambi. Tale atteggiamento è quello della guerra, che guida il conflitto tra avversari. *Vincere* è tipico di coloro che operano solo con tale obiettivo e non si lasciano coinvolgere o distrarre da ciò che fanno gli altri; l'unico scopo è vincere. La scelta migliore dipende quindi dalle circostanze e dalla realtà, in un impresa dove la cooperazione è fondamentale, il rapporto migliore tra i soggetti è *vincere/vincere*. Quando infine non vi è una soluzione sinergica, con soddisfazione di entrambi, si ha la posizione vincere/vincere o niente di fatto dove non c'è alcun accordo tra le parti, non vi sono aspettative né contratti. Tale paradigma introduce un'enorme quantità di libertà emotiva, anche se può essere considerato valido all'inizio di un rapporto, nel proseguo poi tale atteggiamento non è più valido (Covey, 2001, p. 265 e ss.).

- I *sistemi* da allineare a valori e obiettivi rappresentano ciò che consente, sorreggendolo, al paradigma di sopravvivere in un'organizzazione. Se non vi fossero i sistemi forti si concretizzerebbero le contraddizioni.
- I *processi* rappresentano il modo corretto di raggiungere gli obiettivi proposti dal paradigma vincere/vincere, che si concretizzano solamente con mezzi vincere/vincere (Covey, 2001, p. 279 e ss.).

Nell'abitudine "*prima cerca di capire ….poi di farti capire*", viene evidenziata tutta l'importanza della primaria facoltà umana utilizzata per interagire, la *comunicazione*, che si concretizza attraverso lo scrivere, il leggere, il parlare e l'ascoltare. Esistono vaie forme di comunicazione, ma la più "*produttiva*" ai fini di una crescita è la *comunicazione empatica*, la quale suscita e trasmette sentimenti sinceri. La priorità dell'interazione con gli altri a qualsiasi livello è la comprensione del pensiero e dello stato d'animo altrui, a cui segue una propria e personale espressione della reale concretezza. Attraverso la comunicazione empatica, fondata sul carattere sincero e concreto, l'uditore è capace di esprimere e attrarre fiducia e apertura nell'interlocutore, in quanto si dimostra capace di ascolto, un *ascolto empatico* rivolto solo a *capire*, che non proietta se stessi negli altri e non ricerca una soluzione immediata[272].

L'*ascolto empatico* si differenzia da tutte le altre tipologie di ascolto: a) ascoltare ma ignorare, b) fingere di ascoltare, c) ascoltare in modo selettivo, d) ascolto attento; in quanto è l'ascolto con l'intento di comprendere e capire. È l'ascolto che consente di vedere con gli occhi degli altri e sentire con le orecchie degli altri. Attraverso l'*ascolto empatico* è possibile capire gli altri non solo nelle loro argomentazioni, ma anche nelle loro emozioni e nel loro intelletto. È l'ascolto delle parole e dei sentimenti. È il sentire, l'intuire, l'avvertire (Covey, 2001, p. 310 e ss.).

Farsi capire è inoltre la seconda parte dell'impresa, è riuscire ad essere chiari, palesi, trasparenti, è riuscire a farsi comprendere senza mascherarsi e nascondersi; la qualità fondamentale è il coraggio (Covey, 2001, p. 331).

La sesta abitudine è "*sinergizza*" ovvero realizza, crea nuove alternative che fino a quel momento non esistono. "*Sinergia*" significa che l'intero è più grande della somma delle sue parti, la relazione che si instaura tra le parti è quindi parte importante dell'intero, è addirittura la parte più importante in quanto riesce a catalizzare, conferire potere e unificare le altre. La sinergia è l'essenza della leadership, in quanto catalizza, unifica

[272] L'ascolto che porta a proiettare se stessi negli altri è quello autobiografico, che comporta: valutazione (accordo e disaccordo), *inquisizione* (domande sul modo di vedere le cose), *consiglio* (su propria esperienza), *interpretazione* (spiegare motivazioni e comportamenti).

e libera le caratteristiche, le altre abitudini e i poteri racchiusi nell'intimo di ciascuno.

La sinergia richiede e consiste nell'applicare i principi della cooperazione creativa alle interazioni sociali. Il processo creativo è infatti momento instabile, perché viene abbandonata la zona di sicurezza dove si opera per entrare in un campo totalmente nuovo e ignoto. La carica di sicurezza interiore necessaria, per cominciare e realizzare la scoperta creativa, si può trovare nella collaborazione con gli altri.

La comunicazione a livello sinergico avviene aprendo mente, cuore e facoltà espressive ad alternative nuove e sconosciute. Non vi è certezza su come si svilupperà la situazione, ma si avverte senso di sicurezza e di eccitazione nella convinzione che le cose andranno meglio di prima. La maggiore capacità di comprensione e la conseguente eccitazione prodotta spingerà verso nuovi e più profondi livelli di comprensione conoscenza e crescita.

Le imprese altamente creative sono imprevedibili, ambigue, azzardate e le persone, a meno che non abbiano un'elevata tolleranza per l'ambiguità e traggano la sicurezza dalla fedeltà ai principi e valori interni, trovano snervante e spiacevole essere coinvolte in tali imprese, in quanto il bisogno di struttura, certezza e prevedibilità è elevato. Le persone preferiscono interagire in modo profondo tra sé, in quanto il comunicare diviene oggetto di riflessione su nuovi mondi d'intuizione, nuove prospettive, nuovi paradigmi e alternative.

L'agire sinergico e creativo è eccitante, ciò che l'apertura e la comunicazione possono produrre è fenomenale. La possibilità di guadagno o di un miglioramento decisivo sono talmente reali da valere il rischio che una simile apertura comporta (Covey S. R., 2001, p. 340 e ss).

Il livello di comunicazione sinergico è il più elevato e produttivo, collega un elevato livello di cooperazione ad un alta fiducia. I livelli di comunicazione sono però molteplici e si susseguono abbinando livelli di fiducia e cooperazione più o meno elevati. Il livello più basso di comunicazione è frutto di una situazione dove la fiducia è scarsa ed è caratterizzato da un atteggiamento difensivo e protettivo, da un linguaggio legalistico che tiene in considerazione i punti salienti. Una tale comunicazione produce situazioni *vincere/perdere* o *perdere/perdere*. Non è efficace e ingenera ulteriori motivi per difendere e proteggere. La posizione di mezzo è la comunicazione di rispetto, dove interagiscono le persone di piena maturità che si rispettano tra loro, ma vogliono evitare spiacevoli confronti e quindi comunicano in modo cortese ma non empatico. Si capiscono tra loro intellettualmente, ma non vogliono approfondire paradigmi e aprirsi a nuove possibilità. La comunicazione rispettosa è tipica delle situazioni d'indipendenza e di interdipendenza, ma non promuove lo schiudersi di possibilità creative. La posizione che solitamente scaturisce dalle si-

tuazioni di interdipendenza è il compromesso. La comunicazione non è *difensiva*, *protettiva*, *astiosa* o *manipolatoria*, ma è *onesta*, *sincera* e *rispettosa*. Produce una forma interiore di situazione *vincere/vincere*. Infine la posizione sinergica, che produce una situazione *vincere/vincere*, prevede un'elevata fiducia e produce le situazioni migliori di qualsiasi altra proposta (Covey S. R., 2001, p. 351 e ss.).

Talvolta è possibile, grazie ai rapporti di fiducia instaurati precedentemente, credere in una terza alternativa che sia scambievolmente benefica e migliore di qualsiasi altra formulata prima. Alternativa che si crea grazie alle capacità di *ascoltare empaticamente* e di *ricerca del capire* e dell'apprendere prima di tutto.

Apprezzare le differenze *mentali*, *emozionali*, *psicologiche* fra le persone è l'essenza della sinergia. E la chiave per apprezzare queste differenze è rendersi conto che tutti gli esseri umani vedono il mondo non come esso è, ma come essi sono. Gli individui dipendenti e insicuri, anche se parlano in termini tecnici di *vincere/vincere*, non vogliono realmente ascoltare ma vogliono manipolare. Tentano di ricondurre tutto ai loro paradigmi e di clonare gli altri, di plasmarli secondo il loro modo di pensare, e non si rendono conto che la vera forza risiede nel possedere un altro e diverso punto di vista. L'uniformità *non è unità*. L'uniformità è *anticreativa* e *noiosa*. L'essenziale è apprezzare le differenze. La chiave della sinergia interpersonale è la "*sinergia intrapersonale*", ovvero la sinergia che si manifesta all'interno di ciascuno e racchiusa nelle prime tre abitudini (Covey S. R., 2001, p. 356 e ss.).

L'ultima abitudine: 7) "*affila la sega*" è composta dall'insieme di autorinnovamento equilibrato. È quella che circonda tutte le altre e le rende possibili, mantiene e accresce la maggior risorsa di cui ciascuno dispone: se stesso. *Affilare la sega* significa rinnovare le quattro dimensioni della natura: *fisica*, *spirituale*, *mentale* e *sociale/emozionale*[273], e esprimerle regolar-

[273] La *dimensione fisica* richiede di occuparsi in modo efficace del proprio corpo: mangiare il cibo giusto, riposare e fare esercizio fisico, elemento importante, ma non urgente, spesso trascurato, ma fondamentale per sviluppare il corpo sotto tre aspetti: *resistenza*, *agilità*, *forza*. La *dimensione spirituale* conferisce *leadership* alla propria vita, in quanto è il centro, il nucleo del sistema di valori. I modi di rinnovamento spirituale sono diversi, a ciascuno il compito di scoprire il proprio. Anche questa è abitudine importante, ma non urgente e quindi troppo spesso trascurata. La *dimensione mentale* deriva dalla formazione ricevuta e viene abbandonata non appena terminata la scuola. Il continuo affinamento e apprendimento per una costante espansione della mente è rinnovamento mentale d'importanza vitale. Dal rinnovamento di queste prime tre dimensioni deriva la pratica della "*vittoria privata quotidiana*". Il rinnovo e il dedicarsi alla *dimensione sociale emozionale*, incentrata sui principi della *leadership* interpersonale, comporta invece la pratica della "*vittoria pubblica quotidiana*". Rinnovare tale dimensione non richiede tempo, ma sicuramente esercizio ed impegno costanti nelle molteplici relazioni interpersonali (Covey, 2001, p. 375 e ss.).

mente e costantemente in modo saggio ed equilibrato. Attività importante e non urgente che richiede l'essere proattivi. Tale abitudine è un vero e proprio investimento su se stessi, e unico strumento di contributo e performance che ciascun individuo ha. È necessario per ognuno riconoscere l'importanza e l'indispensabilità di dedicare una certa quantità di tempo a se stessi, al proprio rinnovamento e benessere (Covey, 2001, p. 373).

Il *processo di rinnovamento* deve però essere equilibrato in tutte le quattro dimensioni, in quanto per essere efficace in modo ottimale la dedizione ad esso deve essere saggia ed equilibrata. Se si trascura uno solo degli elementi, si compromettono gli altri.

Queste considerazioni sono valide anche per l'organizzazione-impresa dove ad esempio è possibile interpretare la dimensione fisica in termini economici, la dimensione mentale o psicologica come riconoscimento, sviluppo e uso del talento, la dimensione *sociale/emozionale* come il modo di trattare e rapportarsi alle persone. la dimensione spirituale infine può essere interpretata come la ricerca del significato attraverso lo scopo o il contributo e la coerenza dell'organizzazione. Quando un'impresa trascura una sola di queste dimensioni, la totalità ne risente. Il *rinnovamento equilibrato* è infatti *sinergico*, perché ciò che viene posto in essere in uno qualsiasi degli ambiti incide positivamente sugli altri, grazie alla profonda correlazione reciproca (Covey, 2001, p. 393 e ss.).

Il *rinnovamento* è infine il principio che permette di muoversi in una *spirale ascendente di sviluppo e cambiamento*, di continuo miglioramento. Elemento fondamentale che dirige questo movimento ascensionale verso un progresso sensibile e costante è la *coscienza*[274]. Le azioni richieste per muoversi lungo la *spirale ascendente* sono: *imparare*, *impegnarsi* e *agire*; su piani sempre più elevati (Covey, 2001, p. 397 e ss.).

[274] La *coscienza* è la facoltà che permette di avvertire la propria coerenza o meno con i giusti principi e che ci solleva nella propria direzione… quando la coscienza è retta (Covey, 2001, p. 397).

CAPITOLO SESTO

GLI STRUMENTI ETICI DELL'IMPRENDITORE

1. *L'etica nell'impresa: una visione teleologica interna*

Il sapere oggi diventa la principale forza produttiva", le risorse di conoscenza decretano il successo di un'impresa o di un paese, regolano la concorrenza tra sistemi economici e accrescono le singole capacità competitive. (Lyotard, 1985, p. 12 e ss.). Sulla conoscenza si ridisegna così la gerarchia sociale, cambia la composizione della popolazione attiva e viene determinato il grado di sviluppo di ciascun paese. La stessa ricchezza viene misurata dal grado tecnologico e dalla capacità innovativa, più che dall'ammontare dei beni posseduti (Santambrogio, 1998, p. 8).

La conoscenza delle cose può raggiungere un preciso grado di certezza contrariamente a quanto alcuni sostengono (post-moderni). La tecnologia ha infatti permesso di abbattere qualsiasi barriera internazionale e l'informatizzazione diffusa ha realizzato un "*mondo globale*", nel quale ogni luogo del mondo può essere facilmente raggiungibile in ogni istante e niente viene più considerato remoto. La *globalizzazione* si accompagna però alla "*disaggregazione*", dove il mondo intero diventa teatro delle azioni sostituendosi ai piccoli centri e ai comuni. La *disaggregazione* distrugge le relazioni umane, i rapporti e li sostituisce con dinamiche nuove e relazioni virtuali. La disaggregazione, come condizione della globalizzazione, conduce al venir meno di regole sociali, etiche, morali e istituzionali, che si traduce in un'economia globale densa di ipercompetitività, prima impensabile, capace di scardinare le costituzioni vigenti, le convinzioni e gli usi comuni (Santambrogio, 1998, p. 27 e ss.).

In questa complessa situazione, caratterizzata da un continuo confronto e dialogo tra culture e abitudini diverse, la condizione umana viene alterata, i principi etici e morali confusi, le tradizioni dimenticate. Tale contesto, considerato da molti di transizione, l'uomo compie una crescita interiore e forma un nuova sensibilità.

Cristiano Ciappei, Debora Ninci. 3.1: Gli aspetti etici del governo imprenditoriale : ETICA DI IMPRESA : considerazioni teoriche ed evidenze cliniche.ISBN-10: 88-8453-430-5 (online), ISBN-10: 88-8453-431-3 (print)

L'*etica* acquista così un ruolo centrale diventando l'ambito nel quale si forgia e modella l'identità del singolo e conseguentemente delle proprie organizzazioni. La *morale* quindi assume e in alcuni casi torna ad assumere un compito fondamentale, quello di *bussola per l'esistenza*, che consente al singolo e alle imprese di scegliere e di operare correttamente nella propria vita e sul mercato. Affinché ciò possa avvenire sono necessari nuovi *modelli di comportamento* fondati su un pensiero etico diffuso e condiviso, adottabili internamente ed esternamente alle imprese[275].

L'impresa che si lascia guidare dall'etica costituisce attraverso le persone che in essa operano e portano avanti l'attività, modelli di comportamento nuovo fondati su cultura, sapere, scienza e tecnica, i quali originano un'immagine etica responsabile.

L'etica d'impresa si forma e uniforma al comportamento dei soggetti, di tutti i soggetti che la costituiscono, ciascuno nel suo ruolo e nei suoi interessi. È possibile quindi individuare un'etica dei diversi assetti d'impresa: *assetto proprietario*, *assetto imprenditore*, *assetto management* e *assetto operativo*; ciascuno dei quali ha caratterizzazioni particolari legate da un filo conduttore comune "*la cultura etica d'impresa*".

1.1 Perché agire in modo etico?

La domanda *perché agire in modo etico* solleva nel pensiero di ciascuno numerose motivazioni e giustificazioni, dettate dalla propria coscienza etica, dalla consapevolezza delle proprie responsabilità sociali, dalla cultura condivisa.

Comunemente l'agire etico è ricondotto alla conformità e al rispetto del pensiero:

«*agisci in base alla massima che tu vorresti vedere eretta a norma universale, agisci in modo da rendere massima l'utilità collettiva*» (Alberoni e Veca, 1992, p. 60).

Ma perché è giusto e doveroso agire così? Perché essere cortesi, magnanimi, leali, veri con gli altri? Non è maggiormente conveniente, in quanto si raggiunge un risultato personale migliore e più veloce, approfittarsi della lealtà, della generosità e magnanimità degli altri? (Alberoni e Veca, 1992, p. 61).

[275] Infatti l'aspetto tumultuoso della vita attuale rende evidente il verificarsi di un radicale cambiamento degli standard morali nel tempo. Le molteplici credenze, i valori e le regole del passato sono oggi sconvolte e un modello unico di comportamento non è più esaustivo e accettabile, è necessario un repertorio di alternative poiché molti sono i modi autorizzati di vivere (Alberoni, 1995, p. 27).

Ciascun individuo, quale sia il suo status: *capitalista*, *imprenditore*, *manager*, *operaio*, che agisce conformemente a convinzioni morali, deve essere motivato da un vero spirito etico, certo che il proprio operare rispecchi il "*giusto operare*" e non sia solamente rivolto a un vantaggio competitivo di lungo periodo. Crede nel suo agire ed è motivato da spirito sociale, da interesse, affetto e amore per gli altri e anche da dovere intimamente avvertito o palesemente e comunemente condiviso.

Necessaria a motivare l'agire etico è quindi una spinta morale indipendente, che convinca a scegliere la responsabilità sociale e l'altruismo, al posto dell'irresponsabile profitto ad ogni costo e dell'egoismo. La moralità da sola però non basta ovviamente a condurre un'impresa coscientemente e scientemente nel proprio ambito, è infatti necessaria e indispensabile una razionalità consapevole, scientifica e tecnica, che guidi e razionalizzi la passione etica (Alberoni e Veca, 1992, pp. 62-63).

L'affermazione con cui si è introdotto tale paragrafo: «*agisci in base alla massima che vorresti veder eretta a norma universale*», riconducibile all'imperativo categorico di Kant, solleva altresì il dubbio se esista veramente un'unica massima da erigere a norma universale, oppure se debba invece essercene una pluralità (Alberoni, 1995, p. 26).

Il nodo può essere sciolto attraverso il pensiero di Durkheim:

«*rispetta il tuo ruolo e fa al meglio ciò che ciascuno si aspetta da te nella divisione del lavoro sociale*» (Durkheim, 1963, p. 48).

2. *Gli assetti etici d'impresa*

Degli assetti d'impresa: *proprietario-capitalista*, *imprenditore*, *manager*, *operativo*, trattati di seguito viene data una descrizione superficiale e non esaustiva sia da un punto di vista tecnico-operativo, sia da un punto di vista etico. L'attenzione si è soffermata in particolare sull'assetto imprenditoriale, per il quale sono state sottolineate alcune caratteristiche necessarie.

2.1 L'assetto Proprietario

L'assetto proprietario può essere differentemente propenso ad assumere un atteggiamento etico nella fissazione e nel raggiungimento dei propri fini, che possono assumere natura *lucrativa economico-tecnica*, *lucrativa economico-finanziaria* o *economico sociale*. Coloro che hanno finalità *tecnico-economiche*, come la maggioranza, sono interessati alla continuità aziendale e sono pronti a difendere i principi etici, faticosamente

radicatisi, che contribuiscono alla creazione di valore d'impresa (Passeri, 2001, p. 6).

L'impresa è comunque una squadra, una comunità e il capitalista-proprietario non è solo a dover scegliere tra molteplici alternative la soluzione etica giusta. La squadra in accordo con il proprietario opererà quindi costantemente, vigilando sulle scelte eticamente corrette, assicurandosi che l'azienda agisca con coerenza e attenzione agli aspetti etici e quelli economici finanziari, nel rispetto degli *stakeholder* e nella ricerca di una stabilità che si concretizzi in un'identità forte, che consenta la conservazione della propria posizione sul mercato, la fedeltà dei clienti, un'immagine positiva (Michelin, 2000, p. 56).

2.2 L'assetto Imprenditore

L'imprenditore *è colui che opera per l'impresa senza risparmiarsi, con impegno totale e continuo*. È palesemente condiviso che non esiste alcuna attività umana nella quale l'individuo possa affidarsi serenamente all'abitudine e alla routine, tanto meno ciò è possibile per "*il capo*", l'*imprenditore* figura creativa e generatrice di soluzioni e novità (Alberoni, 1995, p. 47).

L'imprenditore quindi non può né deve aspettarsi che gli altri facciano ciò che lui non fa, ciò significa che non può mettersi seduto ad aspettare che gli altri operino al suo posto, ma deve forzare le resistenze di ciascuno, anche le proprie, e scuotere le persone fino al punto in cui stare fermi diventa molto più faticoso che agire.

Il *potere* implica quindi l'*operare* costante nella gestione della propria impresa, al fine di condurla al meglio verso il raggiungimento dei propri obiettivi e mettere gli altri nelle condizioni di poter agire nel modo giusto. L'imprenditore è colui su cui ricade il dovere di creare uno spirito di corpo elevato e compatto, in cui tutti vogliono operare per il bene dell'impresa, portarla ad affermarsi, farla crescere e "*trionfare*".

Infatti i *grandi condottieri* e *capitani di industria* del passato e gli odierni *imprenditori leader*[276] hanno in comune la capacità di trasmettere a chi lavora con loro, la convinzione di partecipare attraverso il loro operato ad un'attività importante, che gli consente di contribuire a qualcosa di valore. Riescono a sviluppare così in ciascuno l'orgoglio di appartenere all'impresa ed a garantirsi la loro fedeltà (Alberoni, 1995, p. 49). Questa

[276] La *leadership* è essenzialmente un'attività ad alto potenziale, è un *arte*, una *filosofia*, i cui problemi si basano e confondono con gli interrogativi fondamentali della vita a cui ciascuno tenta di dare una risposta (Covey, 2001, p. 186).

capacità, traducibile in *carisma*, è però prerogativa che appartiene a pochi dirigenti, i quali divengono figure di riferimento per tutti.

L'imprenditore deve essere capace di valorizzare i propri dipendenti e collaboratori, i quali hanno bisogno di sentirsi stimati e di autostimarsi, grazie all'approvazione e all'apprezzamento ricevuto dai colleghi e dai vertici.

L'imprenditore, nel suo compito di guida, deve essere un *leader*, deve essere cioè colui al quale si obbedisce volentieri e che non ha bisogno di imporsi con la forza e tenere i riflettori sempre puntati su se stesso per farsi ascoltare, ma gli è sufficiente la propria personalità e i propri carismi. L'*imprenditore leader* deve saper attrarre l'attenzione quando necessario, ma non deve essere sempre al centro dell'attenzione impedendo agli altri di *intromettersi* o proporsi con idee, suggerimenti, consigli, perché in tal modo è certo che riuscirà ad opporsi a coloro che vogliono rubargli la scena e sostituirsi a lui, ma è altrettanto vero che in tal modo impedirà agli altri di seguirlo costantemente e con attenzione, di capire gli obiettivi che stanno perseguendo e le modalità adottate, ed ostacolerà la fertile creatività d'impresa.

Le fondamentali tipologie di *leader* che quindi possono essere evidenziate sono: il *leader democratico* e il *leader autoritario*.

Il *leader democratico* dopo aver acquisito il potere si sforza di governare attraverso il consenso, stabilisce e conduce riunioni, lascia che ciascuno esprima le proprie opinioni e i propri dissensi, cerca di coltivare rapporti interpersonali con tutti, ma seleziona i più capaci con i quali instaura rapporti stretti di collaborazione.

Il *leader autoritario* invece appena ne ha la possibilità non riunisce più gli organi collegiali, non dedica più tempo a spiegare e convincere e si circonda solamente di persone che non gli pongono domande, ma ubbidiscono. Prende le decisioni da solo, senza consultare collaboratori o dipendenti perché è più semplice e immediato, si convince che il proprio operato è giusto innescando una spirale di onnipotenza che lo porta a sentirsi, ogni volta che prende una decisione, più grande, superiore e onnipotente. Non si preoccupa degli altri e non vuol aver a che fare, né riconoscere di aver a che fare, con persone geniali. Il *leader autoritario* si trasforma in *leader* egocentrico e invidioso, che si cura solo di sé e del proprio successo (Alberoni, 1995, p. 54, e p. 70). Attorno a tale figura, centro di potere, orbitano soggetti ossequiosi e ubbidienti, che dicono sempre di sì, servili e mediocri, che non amano pensare né opporsi a quanto viene detto dalla persona di potere. Pertanto anche se l'impresa moderna nasce su principi secondo i quali il *manager* è scelto per la sua competenza e professionalità, si mantiene nella sua posizione e gli si riconosce potere solo se produce profitti e fa prosperare l'impresa, (si sceglie quindi di far

permanere sempre e solo i migliori rifiutando i mediocri), i soggetti servili mediocri e ossequiosi esistono in impresa e sono scelti proprio perché non discutono, eseguono gli ordini (Alberoni, 1995, p. 65).

L'*imprenditore etico* quindi se «*il vero grande imprenditore è colui che si identifica con la sua impresa, la considera una oggettivizzazione di se e vive fra i suoi dirigenti e i suoi operai come un generale sul campo di battaglia*» (Alberoni, 1995, p. 93), è colui che identificandosi nella propria impresa le trasmette tutti i suoi *pregi*, tutte le sue *virtù*, le sue *attenzioni*, il suo *rigore* e *vigore*, ma purtroppo anche le sue disattenzioni e il suo disinteresse.

Nello svolgimento della propria attività è attento a realizzare prodotti utili, di qualità superiore a prezzi bassi o comunque inferiori agli altri, e con ottimo servizio. Vive per ogni singola realizzazione che tenta di rendere conforme e adatta alle esigenze di ogni singolo consumatore, al quale dedica attenzione e ascolto. Cura, guarda, tocca, studia il proprio prodotto con amore, con calore ma anche con occhio ansioso e critico, pronto a cogliere la minima imperfezione da togliere. L'imprenditore diviene quindi *co-creatore* del mondo, perché partecipa alla scoperta, alla creazione e all'evoluzione del mondo iniziata milioni di anni fa.

Ogni imprenditore che ama il proprio lavoro e prodotto, e in particolare quello con una coscienza etica ben radicata, ha una grandissima cura dei consumatori e dei numerosi *stakeholder*, cerca di capirne la mentalità e le loro reazioni, teme le critiche e vuol far bella figura ed essere apprezzato. Si preoccupa di costruire un sereno rapporto di fiducia, dalla progettazione alla distribuzione, passando per la pubblicità (Alberoni, 1995, pp. 101-102).

L'imprenditore è inoltre colui che trasmette ai propri collaboratori il "*giusto*" modo di operare e di prendere le decisioni, è colui che impone a sé e alla propria impresa i "*giusti*" limiti. In impresa deve assumere ruolo ed essere "*dominante*", che dal latino *dominus* significa "*signore della casa*". Deve cioè essere colui che si *prende cura* della propria casa, della propria impresa per permetterle di crescere armoniosamente[277] (Michelin, 2000, pp. 128-129).

[277] Figura di vertice, imprenditoriale o manageriale, da cui si rifugge nel mondo e nel mercato odierno e che trova quindi poco spazio nella maggior parte delle imprese odierne, dove la produttività, la creatività e l'attività innovativa sono elevate e importanti, è il *burocrate*. È colui che opera tenendosi sotto il livello della produttività media, il suo impegno limitato allo "*stretto indispensabile*" e la sua evanescente dedizione, lo condurrà a una produttività molto bassa, che non gli consente di permanere all'interno dell'impresa. In ogni attività, infatti, vi è bisogno di persone che lavorano senza risparmiarsi, impiegando al massimo la propria creatività e innovazione, tutti coloro che non sono disposti a farlo non possono trovarvi spazio e non sono quindi ammessi (Alberoni, 1995, p. 67).

L'imprenditore quindi, perché possa essere considerato un *buon imprenditore etico*, deve possedere numerose prerogative, virtù, qualità, pregi, tra cui è possibile ricordare: la *saggezza*, la *prudenza*, la *creatività* e l'*ingegno*, il *coraggio*, l'*autocontrollo*, l'*affidabilità*, la *lealtà*, il *fiuto*, la *capacità di calcolo*, la *giusta aggressività*, l'*ottimismo*, l'*entusiasmo*, il *cinismo* o l'*astuzia*, la *maturità*, l'*ordine*, la *nobiltà d'animo*[278].

L'imprenditore deve essere dotato di un forte *ottimismo*, deve cioè essere capace di guardare al futuro con fiducia, osservando in ciò che lo circonda le debolezze, le disonestà e le scelleratezze degli altri, siano essi competitori, dipendenti o collaboratori, senza lasciarsi intimidire né farsi arrestare da esse, ma considerandole uno sprone a far meglio. Talvolta l'*imprenditore ottimista* messo a confronto con l'*imprenditore pessimista* (colui che ha una visione negativa del futuro e degli altri da cui si aspetta il peggio), appare un ingenuo che si fida e si espone al rischio. Ma l'ottimista è in realtà colui che riesce a superare le difficoltà nel modo migliore, aprendosi con prudenza e non stupidità all'ambito competitivo e al futuro non lasciandosi schiacciare e ripiegare su se stesso. Il pessimismo è infatti notevolmente pericoloso in quanto non permette di superare le situazioni complesse e difficoltose, perché fa ripiegare l'individuo e lo chiude in se stesso, non gli consente di ascoltare altre persone perché le percepisce sempre come entità pericolose e non gli permette di riconoscere alcuna fiducia né negli altri né nel futuro. L'imprenditore pessimista è quindi paralizzato nell'agire, impedendosi di vivere bene le difficoltà e utilizzarle come prova di crescita personale e professionale (Alberoni, 1995, p. 9).

L'imprenditore dovrebbe essere anche un *entusiasta* ovvero un infaticabile sognatore, un inventore di progetti, un creatore di strategie, capace di contagiare gli altri con i suoi sogni che deve però saper concretizzare attraverso realismo e economicità. L'*imprenditore entusiasta* non deve quindi essere considerato cieco o incosciente, ma tenace e perseverante capace di fronte al fallimento di non abbattersi ma di alzarsi, riprovare e rinnovare. La sua mente fertile è costantemente alla ricerca di nuove strade e sentieri alternativi, è colui che può essere definito un *creatore di possibilità* (Alberoni, 1995, p. 12).

È inoltre convinzione comune che l'imprenditore sia o debba essere *cinico*, caratterizzato cioè dal non credere nella bontà degli uomini e pronto ad agire approfittando delle debolezze degli altri con prontezza e meschinità, nella convinzione che l'essere umano è sognatore, ingenuo,

[278] La maggior parte di queste voci sono state osservate nel capitolo 5, durante la formulazione e analisi dell'*elenco delle virtù imprenditoriali*.

ipocrita, ambizioso, avido, vile, approfittatore e irriconoscente, vanesio e amante dell'adulazione. L'*imprenditore cinico* quindi, sentendosi al di sopra del bene e del male, usa qualsiasi tipo di bassezza per arrivare agli scopi preposti e non prova alcuna vergogna. La sua virtù fondamentale è l'*astuzia*, ma sa anche essere *paziente*.

È indispensabile rifuggire inoltre dall'*imprenditore immaturo,* da colui che vuol sempre avere ragione, vuol sempre essere al centro dell'attenzione e non tollera di essere contraddetto, contrastato, ripreso o redarguito. Il suo comportamento è parificabile a quello di un bambino, è infantile e capriccioso, cerca di ottenere sempre ciò che vuole allontanando tutti coloro che per qualsiasi motivo dissentono, anche a ragione, con le sue idee e decisioni, rischiando perfino di compromettere la produttività d'impresa e il suo futuro (Alberoni, 1995, p. 42).

L'imprenditore per di più deve essere *ordinato*, ovvero capace di rendersi comprensibile e chiaro a tutti e consentire a chiunque (collaboratori, dipendenti, ecc.) di intraprendere e portare a termine azioni al suo posto, perché è riuscito a predisporre procedure chiare e ben organizzate. L'*imprenditore disordinato* è al contrario un danno per l'impresa, perché è colui che risulta incomprensibile agli altri, le sue azioni non sono ripercorribili da nessuno e ove egli venga a mancare, l'attività si blocca e tutto deve essere riformulato. Il disordinato non è una persona complessa, né compie azioni complesse, perché qualunque sia la complessità, se il sistema è ordinato esiste sempre una procedura sicura, percorribile da tutti, che conduce alla soluzione. Il disordinato è piuttosto un *caotico* e un *disorganizzato*, è colui che non finisce mai le cose, accentrando su di sé il potere ed escludendo chiunque altro dalle decisioni (Alberoni, 1995, p. 77).

L'imprenditore etico, come del resto chiunque si trovi in una posizione di vertice, deve possedere un *animo nobile*, perché colui che ha un animo nobile non è rinserrato su se stesso, non si occupa soltanto del suo Io, del suo interesse, ma ha energia e ricchezza per prodigarsi e dedicarsi agli altri e farsi carico dei loro bisogni. Spende e si adopera perché è un generoso e un onesto. La sua magnanimità intellettuale si sostanzia in un'ampia apertura mentale e nella capacità di comprendere nel proprio universo anche il punto di vista degli altri. Non si sopravvaluta, ma sa imparare ed è riconoscente. Cerca ad ogni costo di raggiungere la meta ma non odia l'avversario, non lo insulta, né lo denigra, né lo ostacola come fa chi ha un animo meschino, anzi lo rispetta e gli riconosce valore e dignità. Gli *imprenditori d'animo nobile* si contornano di persone libere, scelgono la chiarezza e ascoltano apertamente le obiezioni, governano con il consenso che ottengono convincendo e trascinando gli altri. Creano attorno a sé un senso di fiducia, dal quale

nessuno si aspetta inganni o trabocchetti, perché rispetta le regole e i patti. Colui che è nobile d'animo porta con sé *tenacia*, *coraggio morale* di chi sa resistere, *forza* di chi non cede alle tentazioni (Alberoni, 1995, pp. 210-211).

2.3 L'assetto Manager

Il *manager* è colui che gestisce la situazione, realizza un efficace governo d'impresa e autogoverno dei propri impegni e delle proprie priorità, che organizza la scomposizione, l'analisi, la messa in successione e l'applicazione specifica dei compiti e del vincolo temporale (Covey, 2001, p. 187). Il suo compito è quello di condurre vittoriosamente nel mercato l'impresa di cui fa parte, sconfiggendo gli avversari anche a costo di farli fallire (Alberoni, 1995, p. 28).

I *manager* di successo sono coloro che al pari degli imprenditori sono riconosciuti dei *leader*, ovvero riescono attraverso il carisma e la persuasione a "*farsi obbedire volentieri*" dai propri collaboratori e dipendenti. Sono coloro che trasmettono entusiasmo verso il lavoro e l'impresa e diffondono la sicurezza di partecipare ad un'attività importante, suscitando in ciascuno l'orgoglio di appartenere a quell'impresa.

Pochi dirigenti possiedono però il *carisma* necessario e la giusta convinzione che consenta loro di trasmettere certezze, divenendo così figure di riferimento. Purtroppo i molti non dotati di tali caratteristiche divengono dei *manager* superattivi, esagitati e megalomani, che pongono al centro della propria attenzione non il bene dell'impresa ma il proprio, che si sostanzia nell'emergere ad ogni costo.

In realtà il *manager eticamente ispirato* è spesso dubbioso e umile, perché si sente al servizio di un qualcosa che è più importante della sua vanagloria. Nella sua sincera ispirazione vi è serenità, che gli permette di trasmettere e insegnare con l'esempio la fermezza, la disponibilità, la capacità di prodigarsi e di spendersi. Egli riesce ad evitare rimproveri superficiali e superflui e si concede al contrario ad elogi privati e pubblici, che diffondono nei soggetti d'impresa una costante attenzione nel sottrarsi all'errore, ma non alla "*paura*" di sbagliare, trasformando ogni situazione negativa e controproducente pervasa dalla paura, in una positiva, caratterizzata dalla voglia di fare sempre meglio ed eccellere.

I *manager* delle imprese dove non viene mai messo in atto un elogio, poiché considerato segno di debolezza che comporta riconoscenza, creano situazioni interne dense di tensione, fortemente competitive e pregne di invidie, dove ognuno impiega le proprie energie per fare la guerra agli altri piuttosto che collaborare per la realizzazione dei fini comuni, abbas-

sando così il livello di impegno e causando una riduzione della produttività e della competitività[279].

Tali *manager* non sono eticamente ispirati, poiché se in essi manca la capacità di elogiare mancano anche i valori ad essa connessi.

Come sopra accennato tra le persone che circondando l'imprenditore non è raro incontrare soggetti ossequiosi e ubbidienti, e ciò si riconferma tra i *manager* d'impresa, tra i quali non è insolito incontrare soggetti che dicono sempre di sì, servili e mediocri che non amano pensare né opporsi alle decisioni del potere, del *leader*. Solitamente l'impresa tende ad assumere soggetti competenti e altamente professionali concentrati sulla produzione di profitti e di prosperità, evitando di aver a che fare con soggetti mediocri e di modeste qualità, ma talvolta tali *manager* sono presenti e sono scelti appositamente per ricoprire determinati ruoli, dai quali non si desidera opposizione o discussione, ma la semplice esecuzione degli ordini (Alberoni, 1995, p. 65).

3. *Alcuni strumenti imprenditoriali per una "condotta etica"*

L'etica d'impresa è molto più della semplice osservanza della legge degli uomini e della non violazione della legge morale, significa immaginare e quindi creare un mondo nuovo, basato sui principi della creatività individuale, della comunità, del realismo e delle moltissime altre virtù dell'imprenditore e dell'impresa. Agire ispirati dall'etica significa rispettare il diritto del povero e del misero e porlo davanti alla propria personale iniziativa economica e creativa. Significa modellare una cultura degna di uomini e donne liberi, che pensino e operino a beneficio della comunità e dei deboli, nel rispetto dei propri obblighi e coscienti delle proprie responsabilità.

L'etica d'impresa consiste infatti, tra le altre cose, nel tener fede alle proprie responsabilità, sempre, anche quando alcune di esse possono sembrare avulse dall'etica e riconducibili a semplici e collettivi comportamenti necessari a garantire il successo dell'impresa.

L'impresa è infatti sottoposta a molteplici vincoli morali, che si trovano alla base di ogni cultura collettiva diffusa, la cui condivisione e rispetto

[279] Al fine di mantenere quindi una produttività elevata, una competitività acquisita e un'armonia interna, è buona abitudine *elogiare in pubblico e rimproverare in privato* dipendenti, collaboratori, ecc., poiché il rimprovero pubblico umilia e danneggia chi lo riceve, ponendolo in una situazione di paura, deteriora i rapporti e i legami che tesse con i colleghi e sottoposti con i quali vive e opera, compromette inoltre il benessere della collettività o dell'impresa perché è causa di invidie, gelosie e vendette (Alberoni, 1995, p. 50).

sono prioritari all'osservazione dei vincoli etici posti o imposti dall'esterno, sulla base di convinzioni religiose, di principi morali, di un adeguato umanesimo o di diritti umani.

Dagli atteggiamenti prettamente consumistici degli anni '60, il consumatore si è allontanato e ha iniziato a prendere in considerazione altri valori, oltre alla qualità e al prezzo, nella scelta dei prodotti da acquistare. Tra i numerosi valori e caratteristiche osserva l'impatto ambientale della produzione e del bene, il rispetto dei diritti dei lavoratori e le ricadute sul tessuto sociale. Prende quindi avvio l'*era del consumatore etico*.

Sempre più spesso il consumatore oltre alle mera funzionalità del bene vuol essere sicuro della rispondenza del prodotto a valori etici e sociali lungo tutta la filiera produttiva. Sono stati quindi studiati e realizzati per alcuni prodotti degli strumenti, che consentono di evidenziare in modo trasparente il percorso che ogni manufatto compie dall'inizio della produzione fino alla sua immissione sul mercato. Questi beni, per i quali è possibile ricostruire e rendere visibile l'intera catena produttiva, sono definiti prodotti a *tracciabilità sociale*.

Il focalizzarsi dei consumatori e del mercato sugli *aspetti etici* ed *immateriali* del prodotto è divenuta per le aziende una spinta importante a ricercare la certificazione e la qualità etica. Il rispetto di tali canoni ha infatti un impatto molto forte in termini di *scelta* e *fidelizzazione*.

Il *consumo etico* è quindi una forma di potere a disposizione del cittadino/consumatore, che può far deviare il percorso del mercato globale. È un mezzo potente che contribuisce a far affiorare, consentendo di prendere coscienza e affrontare questioni di interesse generale e sociale, dei risvolti positivi o negativi e scandalosi. Il "*consumo etico*" o "*consumo critico*" si concretizza in forme diverse, una tra tutte il cosiddetto "*commercio equo e solidale*", fenomeno pionieristico nel settore del consumo, che nasce allo scopo di valorizzare i piccoli produttori privati dei paesi sottosviluppati e in via di sviluppo. L'impegno del "*commercio equo e solidale*" è quindi di garantire ai produttori locali di tali paesi, organizzati in piccole cooperative, di ricevere un giusto prezzo per i propri manufatti, grazie a sistemi di distribuzione alternativi a quelli usati dalle società multinazionali della distribuzione. Tale alternativa di consumo contribuisce, inoltre, allo sviluppo di realtà sociali e culturali, che necessitano di particolare attenzione e sostegno, a patto che esca però dalla logica esclusiva degli aiuti umanitari e si inserisca in una prospettiva di autosviluppo delle proprie possibilità e capacità.

Attraverso le piccole *botteghe del mondo*, "*world shop*", i consumatori hanno oggi la possibilità di acquistare oltre a prodotti di qualità elevata e certa, rispettosi dei canoni di giustizia e responsabilità sociale,

anche la storia del prodotto: dove nasce, chi lo ha realizzato, con quali materie prime, con quale tipo di organizzazione sociale (Isetti, ottobre 2003, pp. 23-24).

In un contesto come quello attuale, caratterizzato da un crescente bisogno di etica nella produzione, nel commercio, nella finanza, negli affari in generale, si sono analizzati e sviluppati una molteplicità di strumenti di condotta etica, che consentano alle imprese di formare una cultura etica interna diffusa, capace di creare valore e un'immagine eticamente responsabile forte, che consenta di acquistare e/o mantenere il vantaggio competitivo e la fidelizzazione dei consumatori.

Tra i numerosi strumenti è possibile ricordare: il *Bilancio Sociale*, il *Bilancio Ambientale* (al diffuso standard dell'*Eco-Bilancio* o *Bilancio Ambientale*, è possibile affiancare una serie di altri strumenti ad esso collegati come: l'*Audit Ambientale*, la *Contabilità Verde* e numerosi *Indicatori Parziali di Performance*[280]. Ai quali si aggiungono le valutazioni e analisi delle strategie ambientali intraprese dall'azienda tra cui "*l'Analisi*

[280] Una prima classificazione individua: "*indicatori di sforzo*", "*indicatori fisici*", "*indicatori di relazione*", "*indicatori economici*". L'Agenzia Ambientale Europea ha sviluppato un set di indicatori quantitativi di *performance* ambientale, al fine di elaborare uno schema concettuale comune: "*indicatori dell'impegno d'impresa qualitativi e quantitativi*", "*indicatori di conformità economici e non economici*", "*indicatori riguardanti interlocutori esterni qualitativi e quantitativi*". L'Agenzia Europea per l'Ambiente individua altresì una serie di indicatori riguardanti in modo più specifico gli aspetti e gli impatti ambientali: "*indicatori di processo*", "*indicatori di prodotto*", "*indicatori di gestione*", "*indicatori finanziari*". La norma tecnica attualmente presente in Italia, recepita nel 2000, la UNI EN ISO 14031, definisce le *prestazioni ambientali:* "*i risultati della gestione dei propri aspetti ambientali da parte di un'organizzazione*", e gli *indicatori* come: "*le espressioni specifiche che forniscono informazioni sulle prestazioni ambientali di un'organizzazione*" (Biondi, 1999, pp. 112-115). In essa gli indicatori sono distinti in:

a) *indicatori di prestazione ambientale* (EPI, Environmental Performance Indicators), che comprendono:
   - a1) *indicatori di prestazione operativi* (OPI Operatinal Performance Indicators) che forniscono informazioni sulle prestazioni ambientali delle attività aziendali;
   - a2) *indicatori di prestazione gestionali* (MPI Management Performance Indicators) che forniscono informazioni sugli sforzi gestionali per tenere sotto controllo e minimizzare le prestazioni ambientali aziendali;

b) *indicatori di condizione ambientale (ECI, Environmental Condition Indicators)*;
   - b1) fenomeni di inquinamento o cambiamento ambientale su scala globale, regionale, locale;
   - b2) qualità delle varie componenti ambientali (aria, acqua, suolo, flora, fauna);
   - b3) aspetti legati all'uomo, di tipo paesaggistico, artistico o storico-culturale.

Un approfondimento sugli indicatori ambientali è stato condotto dalla Fondazione Eni, in relazione all'utilizzo e alla trasformazione in informazioni, dei dati contenuti nel bilancio ambientale d'impresa. Tali indicatori sono suddivisi in (Bartolomeo, Malaman, Pavan, Sammarco, 1995, pp. 163-185):

Costi-Benefici" "*ABC*" e la "*Valutazione dell'Impatto Ambientale*" "*VIA*"), i *Codici di Condotta* e i *Codici Etici*, la *Social Accountability* (con la *S.A.8000 "Social Accountability 8000"*, la *A.A. 1000 "Account Ability 1000"*, la "*Corporate Social Responsabilità*": *il "progetto CSR-SC*"), la *Certificazione di Qualità* (il sistema di norme *Iso 9000* e seguenti studiate dall'*Organizzazione Internazionale per la Standardizzazione*), la *Certificazione Ambientale*[281] (i cui principali standard sono: *Emas* ovvero "*EcoManagement and Audit Scheme*" disciplinato dall'art.2 lettera k del Regolamento CE 761/2001[282]; sistema di norme *Iso 14000*[283] messe a punto in armonia con gli standard riconosciuti a livello internazionale, dall'*Organizzazione Internazionale per la Standardizzazione*, per i sistemi di gestione ambientale "*Environmental Management System EMS*

a) *indicatori di impatto ambientale*, che valutano l'impatto dell'impresa sull'ambiente naturale:
   a1) *indicatori fisici*, che misurano il contributo delle attività dell'impresa al mutamento delle condizioni ambientali;
   a2) *indicatori economici*, che consentono all'impresa di tradurre in termini economici i cambiamenti.
b) *indicatori di performance ambientale*, che favoriscono direttamente il rafforzamento della politica ambientale:
   b1) *indicatori di processo* (o di efficienza ambientale);
   b2) *indicatori di gestione*;
   b3) *indicatori ecofinanziari* (o di efficienza economica).

[281] Numerosi sono gli strumenti che consentono la gestione strategica ed operativa della variabile ambientale, e altrettanto vari sono i mezzi con cui misurare, valutare e controllare la propria efficienza ecologica. Le imprese hanno quindi a disposizione una vasta gamma di strumenti sia di *comunicazione ambientale esterna*, sia di *informativa ambientale interna.* I motivi della loro adozione possono essere diversi, ad esempio: la sempre maggiore pressione dei governi e dell'opinione pubblica; la complessità delle problematiche ambientali dell'impresa; l'esigenza di coniugare l'obiettivo di sviluppo e tutela dell'ambiente; la consapevolezza del management della necessità di sviluppare una politica proattiva nell'ambiente.

[282] L'articolo 2, lettera k del regolamento CE 761/2001, è quello nel quale è racchiusa la definizione del *sistema di gestione ambientale,* costituito dall'insieme dei meccanismi organizzativi, degli strumenti, delle risorse, delle procedure necessarie per la gestione delle variabili ambientali per il raggiungimento dei fini e degli obiettivi stabiliti dall'impresa. «*Il sistema di gestione ambientale è quella parte del sistema complessivo di gestione comprendente la struttura organizzativa, le attività di pianificazione, le responsabilità, le pratiche, le procedure, i processi, e le risorse per sviluppare, mettere in atto, relazionale riesaminare e mantenere la politica ambientale*». Le attività necessarie per l'implementazione del sistema di gestione ambientale sono: 1) *l'analisi ambientale iniziale*; 2) *la politica ambientale*, 3) il *programma ambientale.*

[283] Recentemente tale certificazione ha contagiato anche amministrazioni pubbliche locali, ed è la Provincia di Siena la prima in tutta Italia ad aver ottenuto la certificazione ISO 14001 per tutte le infrastrutture e i servizi erogati sul territorio (Aa.Vv., http://www.bilanciosociale.it, voce *News*, 14 dicembre 2004).

sistema"[284]; marchio europeo di qualità sociale e ambientale *Ecolabel* o l'*Ecolabelling*) e infine la *normativa sulla responsabilità delle imprese*.

3.1 Il bilancio sociale (cenni e rinvio)

Il Bilancio Sociale, del quale ivi viene data una visione approssimativa e superficiale, è un strumento potenzialmente straordinario, in quanto rappresenta la certificazione di un profilo etico, ed è lo strumento più indicato per dare visibilità alle domande ed alla necessità di informazione e trasparenza del proprio pubblico di riferimento.

Il Bilancio Sociale è:

«*l'utilizzo di un modello di rendicontazione sulle quantità e sulle qualità di relazione tra l'impresa ed i gruppi di riferimento rappresentativi dell'intera collettività, mirante a delineare un quadro omogeneo puntuale, completo e trasparente della complessa interdipendenza tra i fattori economici e quelli socio-politici connaturati e conseguenti alle scelte fatte*» (Aa.Vv., http:www.bilanciosociale.it, voce Bilancio sociale, 14 dicembre 2004).

Tale strumento legittima il ruolo del soggetto impresa, non solo in termini strutturali ma soprattutto morali, agli occhi della comunità di riferimento; la sua redazione è un momento che enfatizza il proprio legame con il territorio, è un'occasione per affermare il concetto d'impresa come "*buon cittadino*", ovvero un soggetto economico, che perseguendo prevalentemente il proprio interesse, contribuisce a migliorare la qualità della vita dei membri della società in cui è inserito.

Il Bilancio Sociale consente quindi alle imprese, sia *profit* che *non profit*, che sono riuscite a percepire chiaramente la valenza etica del loro *prodotto-progetto*, di realizzare un maggior valore aggiunto che garantisca competitività e immagine forte, spendibile in termini di *marketing* e reputazione. Tale strumento permette inoltre all'impresa di svolgere internamente attività di controllo delle proprie politiche (Aa.Vv., http:www.bilanciosociale.it, voci "Codici Etici" e "Bilancio Sociale", 14 dicembre 2004).

[284] È interessante precisare che sia *Emas* che *Iso* sono strumenti volontari orientati al miglioramento continuo della performance ecologica dell'impresa. Le principali differenze sono: 1) l'*Emas* è applicabile nel territorio dell'unione europea, mentre Iso è uno standard internazionale; 2) *Emas* prevede alla fine dell'iter la redazione della dichiarazione ambientale mentre in Iso non è prevista; 3) l'adesione ad *Emas* quindi risulta più impegnativa e vincolante risultando all'inizio un freno alla sua diffusione, mentre Iso è più semplice e meno complessa. Nel nuovo Regolamento *Emas 761/2001* è sottolineata l'esigenza di promuovere la convergenza dei due schemi, che non devono essere competitivi ma complementari.

La denominazione "*Bilancio Sociale*" è solo una delle tante utilizzate a livello nazionale e internazionale, tra le altre è possibile ricordare: *Social Audit*, *Social Accounting, Social Bilance*, *Intellectual Capital*.

Il "*Bilancio Sociale*" inoltre viene realizzato per motivi diversi, tra gli altri vi sono bilanci redatti come mezzo di comunicazione esterna; mezzo per migliorare l'organizzazione, la gestione, la comunicazione interna; mezzo istituzionale; mezzo per elaborare una strategia sociale; mezzo per individuare la propria missione sociale. Molte imprese quindi adottando tale strumento si propongono di rivolgere la propria *mission* allo sviluppo sostenibile delle comunità locali, garantendo la massima qualità dei servizi e prodotti erogati e l'instaurazione con i propri *stakeholder* di un dialogo proficuo, duraturo e costruttivo. Il Bilancio Sociale rendiconta gli impatti che l'attività d'impresa provoca su economia, ambiente e tessuto sociale, e rende anche conto dell'interrelazione che intrattiene con il tessuto sociale. Talvolta il Bilancio Sociale può avere una *funzione interna* di mezzo di comunicazione e condivisione degli obiettivi e dei modi di operare, e una *funzione esterna* di comunicazione, informazione, promozione e *marketing* verso i vari *stakeholder*. La sua funzione è quindi definire l'impegno dell'impresa nella responsabilità sociale e formulare in modo chiaro i propri principi, che chiariscono la missione e i rapporti con i vari portatori di interessi.

Il Bilancio Sociale non deve essere interpretato come un punto di arrivo, ma come l'inizio di un percorso di continuo miglioramento da compiere assieme ai propri interlocutori.

3.1.1 Il Gruppo di studio del Bilancio Sociale (GBS)

Il "*Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale*" (GBS) viene istituito nell'ottobre del 1998, con l'obiettivo di offrire una guida sulle finalità e sulle procedure di formazione del Bilancio Sociale.

L'attività di tale gruppo ha condotto a un'intesa su alcuni punti fondamentali, che hanno sciolto numerosi dubbi e uniformato il modo di redigere tale bilancio. Questi criteri si occupano sia di definire la corretta espressione dello strumento, sia di definire i motivi e gli scopi per i quali sono formulati, e altresì i soggetti che se ne occupano e verso i quali è rivolto, la forma di redazione e i principi fondamentali.

L'espressione "*Bilancio Sociale*" infatti, essendo quella più diffusa in Italia, è da preferirsi alle parole "*Rapporto Sociale*" o "*Resoconto Sociale*", in quanto ha un contenuto minimo definito da determinate procedure e comprende anche dati quantitativi di derivazione contabile. Il Bilancio So-

ciale, in secondo luogo, è uno strumento integrativo di comunicazione e di valutazione dell'aspetto sociale dell'attività aziendale. In terzo luogo, deve essere redatto dall'azienda[285], e quarto criterio, rivolto ad un pubblico ampio comprendente sia soggetti che hanno interessi nell'azienda, sia la società in genere e l'ambiente circostante. Inoltre, quinto criterio, la forma di redazione è libera, ma i criteri devono essere uniformati a dei canoni affinché sia consentita la comparabilità, tra cui la cadenza che deve essere annuale, consentendo di abbracciare così tutto l'esercizio sociale. Il sesto punto stabilisce che il Bilancio Sociale è un documento a sé stante, cioè distinto dal bilancio d'esercizio, al quale è tuttavia collegato in quanto da esso riprende delle informazioni economiche. Lo scopo per il quale tale strumento viene redatto (settimo criterio), è principalmente quello di fornire notizie utili circa: l'assetto istituzionale, i valori di riferimento, i collegamenti tra valori dichiarati, politiche e scelte compiute, il processo seguito per la sua formazione. I principi stabiliti per la sua redazione, definiti nell'ottavo criterio, sono molteplici tra cui: *responsabilità*; *identificazione*; *trasparenza*; *inclusione*; *coerenza*; *neutralità*; *competenza di periodo*; *prudenza*; *comparabilità*; *comprensibilità*, *chiarezza* ed *intelligibilità*; *periodicità* e *ricorrenza*; *omogeneità*; *utilità*; *significatività* e *rilevanza*; *verificabilità dell'informazione*; *attendibilità* e *fedele rappresentazione*; *autonomia delle terze parti*. Infine le parti in cui il Bilancio Sociale deve articolarsi sono almeno tre: *identità dell'azienda*, *calcolo e distribuzione del valore aggiunto*, *relazione sociale* (Aa. Vv., http:www.bilanciosociale.it, voce GBS, 14 dicembre 2004).

Lo standard definitivo e riconosciuto è stato presentato dal GBS nella primavera del 2001. Tale modello è ancora oggi validamente accettato e applicato[286].

3.1.2 Il Bilancio Sociale negli enti locali

Il Bilancio Sociale è strumento di rendicontazione e non solo, che si sta rapidamente diffondendo negli enti pubblici, in particolare nei Co-

[285] Il gruppo ha motivato la scelta di riferirlo alle aziende (che producono e scambiano i prodotti nel mercato sia *profit* che *non-profit*, o producono per il consumo diretto di coloro che ne fanno parte, o che destinano la loro produzione a terzi in forma diversa dallo scambio) piuttosto che alle imprese, affermando che il riferimento a quest'ultime avrebbe impedito di estendere l'applicazione del Bilancio Sociale a tutti quei soggetti che svolgono una qualche attività economica in modo sistematico e continuativo e che hanno rapporti di scambio con terzi e con l'ambiente esterno.

[286] Il sito http:www.bilanciosociale.it, voci Bilancio Sociale e GBS, visitato il 14 dicembre 2004, rende disponibile il documento che riporta nel dettaglio lo standard definitivo. File in formato PDF Kb 553.

muni e nelle Province, suscitando sempre maggiore curiosità tra gli amministratori locali per le grandi opportunità che offre.

Le funzioni che gli vengono attribuite riguardano attività di programmazione, di gestione e di controllo, di cura delle relazioni e delle comunicazioni con i singoli cittadini. Tale bilancio è infatti considerato lo strumento più adeguato e completo per migliorare il dialogo con i cittadini e per rendere conto alla collettività dell'operato degli amministratori pubblici. È il *Bilancio Sociale* infatti che evidenzia i risultati e gli effetti dell'operato dell'ente nei confronti delle varie categorie sociali, esponendosi al loro giudizio e alla loro valutazione. Tale strumento favorisce e facilita la vera partecipazione, attraverso la condivisione dei programmi, dei progetti e dei risultati e nell'accettazione delle critiche e dei suggerimenti, sempre utili per poter proporre le azioni di miglioramento necessarie al raggiungimento degli scopi (Aa.Vv., http://www.bilanciosociale.it, voce *News*, 14 dicembre 2004).

Inoltre il *Bilancio Sociale* è in grado di rendere più trasparenti e comprensibili ai cittadini le modalità di funzionamento dei vari enti pubblici, che talvolta sono oscure.

Alcuni impegni concreti si possono osservare nei Bilanci Sociali di Mandato e nei Bilanci Sociali Annuali del Comune di Cremona, del Comune di Torino, della Provincia di Parma, del Comune di Cesena[287].

Il Bilancio Sociale di Mandato racchiude in sé il rendiconto di più anni, ad esempio quello del Comune di Cremona come anche quello della Provincia di Parma, sono stilati per gli anni 1999/2003. In essi, dopo l'osservazione dell'identità dell'ente e l'analisi delle sue risorse, sono riportate distinte per settori di intervento (ad esempio: sicurezza e rapporti con il cittadino, politiche sociali, attività produttive, politiche culturali, politiche educative e giovanili, mobilità, territorio, ambiente e urbanistica), le attività e gli obiettivi prefissati e raggiunti dall'ente (ad esempio: aumentare e migliorare il presidio del territorio e la sicurezza stradale, favorire le pari opportunità, favorire la partecipazione dei cittadini alla gestione della città, potenziare l'integrazione tra i servizi sociali e sanitari e tra i soggetti che intervengono nel sistema di *welfare* locale, sostenere la famiglia, accompagnare l'invecchiamento della popolazione e i percorsi di vita dei disabili, restituire dinamicità al settore terziario, aumentare l'occupazione e la presenza artigianale e industriale sul territorio, riqualificare e ampliare sedi culturali, elevare la qualità e la varietà dell'offerta culturale, rendere i bambini autonomi e protagonisti nella vita della città, riqualificare le sedi scolastiche, ampliare l'offerta formativa, attivare

[287] Il Comune di Cesena è stato uno dei primi in Italia a dotarsi di *Bilancio Sociale*.

proposte educative e relazionali per adolescenti e giovani, consolidare la presenza del polo universitario, restituire qualità e vivibilità alla città, sensibilizzare i cittadini sui temi ambientali, ridurre l'inquinamento atmosferico e acustico, ecc.) negli anni di riferimento.

Ogni Bilancio Sociale espone in modo chiaro le scelte realizzate per la Città, la Provincia, la Regione di riferimento, nella fattispecie il *Bilancio Sociale del Comune di Torino*[288] è stato realizzato al fine di offrire ai cittadini, alle organizzazioni e alle altre amministrazioni, un documento che consenta a chiunque di capire come sono stati spesi i soldi amministrati dal Comune e molte altre informazioni preziose. Per la formulazione di tale bilancio sono stati osservati e adottati i *Principi di Redazione del Bilancio Sociale* emanati dal GBS (Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale).

Il documento completo è articolato in tre parti principali: *l'identità dell'ente*, *la sintesi del rendiconto economico e il calcolo e la redistribuzione del valore aggiunto*, *la relazione sociale*; a cui si aggiunge una quarta parte sul *processo di rilevazione delle aspettative legittime e del grado di consenso*.

La prima parte "*identità dell'ente*" comprende la storia della città, la missione, i valori e i principi di riferimento, il funzionamento del Comune ovvero l'assetto istituzionale e organizzativo, il programma per la città, cioè il disegno strategico e alcuni obiettivi qualificanti dell'anno, e le principali partecipazioni (gli enti e le società).

La seconda parte "*il rendiconto, la produzione e la distribuzione del valore aggiunto*" fornisce un quadro completo della gestione delle risorse finanziarie dell'anno di riferimento, le sintesi del rendiconto della gestione corrente, l'analisi della spesa corrente per aree d'intervento, gli investimenti effettuati come opere pubbliche e lavori di manutenzione straordinaria, gli indici di gestione, la determinazione e distribuzione del valore aggiunto.

La terza parte "*la relazione sociale*" si divide in sette aree di intervento diverse:

Area 1 – *Governo del territorio* dove si trovano la pianificazione e gestione del territorio, l'impegno nei trasporti, nella viabilità e nel suolo pubblico, gli interventi sull'ambiente, energia, acqua, verde pubblico, l'attività svolta nei confronti della sicurezza della città.

Area 2 – *Welfare e servizi ai cittadini* dove si evince l'impegno del comune nei confronti della solidarietà (riorganizzazione dei servizi socio-

[288] Il Bilancio Sociale del Comune di Torino è il risultato della collaborazione tra Città di Torino, Ordine dei Dottori Commercialisti di Torino, Ivrea e Pinerolo, Dipartimento di Economia Aziendale della Facoltà di Economia – Università di Torino.

assistenziali di base, anziani, minori, disabili, adulti in difficoltà, stranieri e nomadi, famiglia, rapporti con la sanità, giovani e adolescenti ecc.), del sistema educativo (asili nido e scuole per l'infanzia, servizi al sistema educativo, mense, arredi, trasporti, ecc.), dei servizi demografici, dell'informatica al servizio del cittadino.

Area 3 – *Promuovere Torino olimpica, città d'arte, cultura e sport* dove sono racchiusi gli interventi realizzati per l'arte e la cultura (valorizzazione e sviluppo del patrimonio museale, fondazione Torino musei, teatri, biblioteche ecc.), sport e tempo libero (iniziative per il tempo libero, per le attività sportive e la gestione degli impianti sportivi), olimpiadi, comunicazione e turismo (informazioni locali, nazionali e internazionali fornite su tali questioni).

Area 4 – *Sviluppo economico e il lavoro*, dove sono riportati gli interventi nelle attività commerciali (regole e sostegno), nelle attività produttive e nel lavoro in generale (adozione di politiche attive del lavoro, supporto alla formazione professionale, sostegno alle attività produttive).

Area 5 – *Dipendenti e collaboratori*, dove sono inserite le attività di gestione e sviluppo delle risorse umane (composizione e consistenza del personale del comune, procedure di selezione e assunzione, formazione, comunicazione interna, progetti di qualità).

Area 6 – *Gestione della macchina comunale*, dove è possibile individuare la gestione delle tasse e dei tributi, del patrimonio immobiliare comunale, delle partecipazioni (aziende partecipate e agenzie per i sevizi pubblici), dello sviluppo delle nuove tecnologie.

Area 7 – *Suddivisione della Città*, dove sono riportate le varie circoscrizioni della città, in particolare 10.

L'ultima parte che si aggiunge alle prime tre di resoconto è stata inserita al fine di sollevare osservazioni e critiche, che consentano una discussione costruttiva per migliorare la qualità e le informazioni in esso contenute.

3.2 Il Bilancio Ambientale (cenni)

La crescente attenzione dell'opinione pubblica e dei governi alle problematiche ambientali legate alle attività produttive, ha portato le aziende a produrre degli strumenti di comunicazione prettamente ambientali, tra i quali si inserisce il "*Bilancio Ambientale*".

Tale strumento è definito:

«*un documento informativo nel quale sono descritte le principali relazioni tra l'impresa e l'ambiente, pubblicato volontariamente allo scopo*

di comunicare direttamente con il pubblico interessato» (in Aa.Vv., http: www.bilanciosociale.it, voce “Bilancio Ambientale”, 14 dicembre 2004).

Il “*Bilancio Ambientale*” a differenza di quello “*Sociale*”, genericamente riferito a tutta l’impresa e la sua attività, si occupa di una parte ben precisa e determinata dell’attività aziendale. La quale viene analizzata con dei parametri specifici e seguendo delle linee guida definite da diverse organizzazioni internazionali, come: CEFIC (Council of European Chemical Industry), PERI (Public Enviromental Reporting Initivative), FEEM (Fondazione ENI Enrico Mattei).

Gli indicatori definiti e contenuti nell’attuale standard di “*Bilancio Ambientale*” sono:

1. di gestione ambientale, che permettano di valutare l’impegno profuso nel controllo degli aspetti ambientali;
2. ambientali assoluti, ovvero misurano, in assoluto, l’entità dei fattori d’impatto generati dall’impresa;
3. di prestazione ambientale, valutano cioè l’efficienza ambientale svincolandola dalle fluttuazioni del livello di produzione;
4. effetto potenziale, vale a dire, danno una valutazione dell’effetto che potrebbe produrre l’attività dell’impresa sull’ambiente;
5. effetto ambientale, ossia valutano le variazioni effettive dell’ambiente dovute all’attività dell’impresa.

Altri indicatori sono in corso di classificazione e standardizzazione come la norma *ISO 14031* e lo schema del *Global Reporting Iniziative*[289] (Aa.Vv., http://www.bilanciosociale.it, voce “Bilancio Ambientale”, 14 dicembre 2004).

La formulazione del “*Bilancio Ambientale*” è rivolta sia ad un pubblico interno sia ad un pubblico esterno all’impresa. Tra la molteplicità dei soggetti interessati, vi sono in particolare alcuni stakeholders fortemente attenti ad un tale comportamento etico, come *politici* (legislatori nazionali ed internazionali); *pubblico interno* (management, dipendenti, azionisti); *mercato* (concorrenti, clienti, fornitori, organizzazioni dei consumatori); *soggetti pubblici e finanziari* (popolazione locale, organizzazioni ambientalistiche, associazioni dei lavoratori, mass-media, istituzioni scientifiche, assicurazioni e banche).

[289] Da qualche tempo si sta discutendo, in seno al Parlamento Europeo, in merito alle direttive sulla responsabilità ambientale. Lo scopo è quello di standardizzare le norme che disciplinano la responsabilità ambientale nell’Unione sulla base del principio “*chi inquina paga*”. Tutti gli operatori, nell’intero territorio dell’Unione, saranno sottoposti alla stessa legislazione, agli stessi doveri ed obblighi (prevenire ogni danno ambientale e risarcire ogni danno causato) e agli stessi diritti (Aa.Vv., http:www.bilanciosociale.it, voce *News*, 14 dicembre 2004).

A conclusione è interessante ricordare che i "*Bilanci Ambientali*" possono essere distinti in due categorie principali che fanno riferimento alla dimensione aziendale. È quindi possibile individuare: "*Bilanci Ambientali di sito*", dove i dati e le informazioni si riferiscono a singoli impianti o stabilimenti produttivi; "*Bilanci Ambientali di corporate*", dove le informazioni ed i dati riguardano nel complesso un'impresa multisito (Aa.Vv., http://www.bilanciosociale.it, voce *Bilancio Ambientale*, 14 dicembre 2004).

3.3 I "codici di condotta aziendale" e i "codici etici"

I "*codici di condotta aziendale*" sono un utile strumento per quell'impresa che vuole coniugare al suo interno due esigenze distinte: quella di avere un coordinamento tra le azioni di chi lavora internamente all'impresa, che assicuri coerenza e renda chiare le linee di condotta generali; e quella di avere una condotta moralmente giusta, che si ispiri a valori genericamente ritenuti validi. I *codici di condotta* sono quindi una concretizzazione e formulazione chiara e comprensibile dei valori, che l'impresa decide di far propri e rispettare, definibili "*valori obiettivo*", in quanto esprimono la teologia dell'impresa, cioè il suo voler essere (Di Toro, 1993).

I *codici etici*, talvolta assimilati ai codici di condotta, talvolta considerati una loro evoluzione, sono il risultato di una lunga riflessione etica che l'impresa avvia al proprio interno. Sono rivolti all'indirizzamento e controllo dei comportamenti individuali, sono frequentemente redatti da Comitati per l'Etica e la Responsabilità Sociale d'Impresa[290], costituiti internamente a ciascuna organizzazione, anche se questa non è l'unica metodologia adottabile. In particolare il Codice Etico si può definire come:

«*quella sfera intermedia tra i valori sociali interiorizzati da una parte e l'ambito della legge dall'altra, ovvero come quella sfera in cui le sanzioni formali di un ordine sociale ed economico, messe in atto da un gruppo sociale – una professione, un settore economico, un'impresa, ecc. – operano nel senso di assicurare l'osservanza di accettabili standard di comportamento e penalizzano la devianza*» (Molander Earl, 1980.)

3.1.1 La presa di coscienza etica

L'impresa nell'affermare una propria dimensione etica interna percorre una via piuttosto lunga, che può essere sintetizzata in alcuni passi.

[290] Questi comitati sono indicati con l'acronimo C.E.R.S.I. e la loro costituzione è un passaggio preliminare doveroso da compiersi, prima dell'inizio del processo di esplicitazione della cultura d'impresa e del sistema di valori ad essa sotteso.

Il primo è la presa di coscienza della dimensione etica dell'impresa da parte del vertice aziendale (imprenditore, *manager*, proprietà), al quale segue, come secondo passo, l'effettuazione di un'indagine sull'etica "*vigente*" all'interno dell'unità produttiva; come terzo l'esplicitazione e formulazione della cultura aziendale diffusa; infine quarto passo, diffondere prima la conoscenza nel sistema dei valori dell'impresa, e poi effettuare un'introduzione del *nuovo* orientamento ai valori.

È bene ricordare che un valore etico può essere interiorizzato da tutti i singoli partecipanti all'impresa solo quando viene percepito come una "*qualità*", della quale si vuole dotare l'impresa e quando viene "*spiritualizzato*" precedentemente dall'intero vertice aziendale, che ha un ruolo essenziale e imprescindibile. L'intero processo di diffusione dei valori infatti prende le mosse dalla comprensione da parte dell'intero vertice dell'importanza di un simile processo[291].

Nel momento in cui l'impresa sente il bisogno e si convince dell'importanza della concretizzazione e diffusione di valori etici, deve procedere alla costituzione del *Comitato per l'Etica e la Responsabilità Sociale dell'Impresa* (C.E.R.S.I.). La sua fondazione deve essere infatti preliminare all'inizio del processo di esplicitazione della cultura d'impresa e del sistema di valori, affinché chiunque possa riconoscergli valore istituzionale e tale organo sia in grado di percepire e assimilare la nascita, lo sviluppo e l'affermarsi della nuova etica in tutte le sue forme.

La presenza di tale comitato fin dall'inizio, nel progetto di diffusione e formalizzazione dell'etica, renderà ai vari membri del gruppo più chiara ed evidente la portata del loro ruolo operativo. Ciascuno di essi infatti, non solo dovrà delineare e configurare la genesi di un sistema di valori etici, diffuso e condiviso, ma anche seguirne l'interiorizzazione e verificarne la funzionalità, giudicando sulla base dello stato di avanzamento dei lavori.

[291] La difficoltà e faticosità, che gli imprenditori incontrano nell'introduzione di una gestione etica e di un processo di rigenerazione culturale, è confermata e sottolineata dalle parole emerse durante un'intervista ad un imprenditore: «Era come se dovessimo cominciare una nuova vita o resuscitare un morto. Io avevo le mie idee e non erano quelle dei miei collaboratori; ma non potevo transigere. Dicevo loro: discutiamo quanto vogliamo, ma la linea decisa va seguita fedelmente. Nessuno contrastava esplicitamente la strategia definita, ma scoprivo che magari senza rendersene conto, mancavano di fiducia nella strategia ed in se stessi, e si comportavano come se avessero già perso in partenza [...]. Ho dovuto faticare come un matto per controllare i dettagli, per essere sicuro che rispettassero le regole ed usassero strumenti adatti. Quando le cose cominciarono ad andare bene, i miei uomini non ci credevano. [...] poi le cose sono cambiate, non hanno più dato merito al vento ma a e stessi e alla strategia che abbiamo realizzato [...]. Oggi non abbiamo ancora l'orgoglio della nuova competenza che ci ha permesso di riuscire. Quando quest'orgoglio ci sarà potremo dire di essere davvero rinati [...]» (Gagliardi, 1986, pp. 424-425).

Successivamente i compiti del C.E.R.S.I. non saranno solo quelli di decidere sui singoli casi di attrito o violazione dei valori etici d'impresa, che richiederebbe un'attività sporadica ed un riunirsi di tanto in tanto assumendo le sembianze di una sorta di tribunale, ma il suo ruolo sarà piuttosto quello di un attento osservatore e costante propulsore, o anche solo conservatore, di uno "*spessore etico*" nell'attività aziendale. Sarà quindi compito di tale comitato procedere alla configurazione di strumenti di analisi, schemi di rilevazione, metodi di riflessione e processi di misurazione che possano, nel loro insieme, consentire di realizzare un controllo globale volto ad indagare su comportamenti e operazioni poste in essere, e verificare la loro aderenza ai principi di gestione etica.

Il comitato quindi, dopo il processo iniziale di istituzionalizzazione, dovrà svolgere non solo un intervento occasionale in particolari emergenze etiche come conflitti, denunce ed inosservanze, ma dovrà mantenere un costante controllo su tutte le decisioni e attività d'impresa. Tale Comitato etico sarà infatti nominato con l'incarico di diffondere la conoscenza e la comprensione del codice etico in azienda, monitorare l'effettiva messa in opera dei principi contenuti nel documento, ricevere segnalazioni in merito a qualsiasi tipo di violazione, intraprendere indagini corrette e comminare le *giuste* sanzioni.

Dove è stabilita la nomina di un Comitato Etico, la metodologia realizzativa del proprio incarico esige una serie di fasi: la *prima* prevede un'analisi della struttura aziendale per l'individuazione della mission e dei gruppi di stakeholder di riferimento; la *seconda* si realizza attraverso una discussione interna per l'individuazione dei principi etici generali da perseguire, le norme etiche per le relazioni dell'impresa con i vari stakeholder e gli standard etici di comportamento; la *terza* fase prevede la consultazione degli stakeholder per la condivisione dei principi etici generali e particolari per ogni gruppo; infine la *quarta*, che si sostanzia nell'adeguamento dell'organizzazione delle procedure e delle politiche imprenditoriali con riferimento ai principi etici del Codice. Di particolare importanza è l'attività di formazione etica, finalizzata a mettere a conoscenza dell'esistenza del Codice, tutti i soggetti dell'impresa e di consentire agli stessi di assimilarne i contenuti (in Aa.Vv., http://www.bilanciosociale.it, voce *Codici Etici*, 14 dicembre 2004).

Affinché comunque il Comitato assolva nel migliore dei modi i propri compiti e riesca a far condividere a tutto il personale i valori presenti nel codice, sono necessari e indispensabili dialogo e partecipazione da parte di tutti. Se vi è chiusura non vi è possibilità di condivisione e di formazione di una cultura etica che ispiri l'agire.

3.3.2 I codici etici

Il "*codice di condotta etica*" o più semplicemente "*codice etico*", è una sorta di *Magna Charta* dei valori d'impresa, sono le *tavole della legge* aventi ad oggetto il *credo* dell'impresa. Il *codice etico* può quindi definirsi la *Carta Costituzionale* dell'impresa, una carta dei diritti e doveri morali che definisce la responsabilità etico-sociale di ogni partecipante all'organizzazione imprenditoriale. "*Carta*" che trova la sua ragion d'essere nel complesso delle norme che definiscono il profilo etico cui dovranno attenersi nei propri comportamenti tutti i membri della collettività, qualora vogliano correlarsi ad un complesso integrato di valori che l'impresa ha deciso di far proprio. Ciò significa che i "*codici etici*" si ispirano a valori etici già presenti e diffusi in impresa, o che i membri della stessa intendono diffondere.

Tali valori, utilmente suddivisi e racchiusi all'interno di *classi di manifestazioni culturali informali*, ognuna relativa ed indicante la presenza di uno specifico valore, permettono di avere un quadro più chiaro sull'agire aziendale, poiché evidenziano, anche se in modo parziale, le aspirazioni, gli obiettivi e i valori di riferimento insiti nei comportamenti gestionali posti in essere dagli attori aziendali.

Il *codice etico* è quindi un mezzo efficace a disposizione delle imprese per prevenire comportamenti irresponsabili o illeciti da parte di chi opera in nome e per conto dell'azienda, perché introduce una definizione chiara ed esplicita delle responsabilità etiche e sociali dei propri dirigenti, quadri, dipendenti, *stakeholder*, ecc. (in Aa.Vv., http://www.bilanciosociale.it, *voce Codici Etici*, 14 dicembre 2004).

Il *codice etico*, principale strumento di implementazione dell'etica all'interno dell'impresa, avendo assunto livelli di diffusione importante, ha convinto della valenza e del rilievo attribuitogli e ha spinto verso l'individuazione e il rilievo delle funzioni ad esso attribuibili. Le manifestazioni della cultura e le espressioni dei valori sono infatti connesse al compimento di *atti gestionali* concreti, poiché è solo nella reale attuazione di scelte e decisioni che si può effettivamente apprezzare la forma assunta e la sostanza realmente acquisita dalla cultura e dai valori guida dell'impresa. Le *azioni*, nel loro coordinato svolgersi, rappresentano difatti il *reale* esplicarsi della gestione aziendale. Sono i soli momenti che possono manifestare effettivamente la cultura e l'orientamento etico dell'impresa.

Il *codice etico* essendo una raccolta di asserzioni formulate al fine di illustrare la consacrazione dell'impresa ad un certo sistema di valori (cioè ad un insieme di parole ed enunciati esposti in forma scritta), che seppur rivolto ad esternare l'orientamento etico dell'impresa, non può però garantire che quanto in esso contenuto si concretizzi realmente e quotidia-

namente. Se infatti "*il codice etico*" viene introdotto in modo slegato da un progetto più globale, non solo non diviene un efficace strumento di stimolo, o punto di partenza, ma rischia di essere rigettato dagli individui, perché lo percepiscono come una legge estranea alla cultura aziendale e un atto di imposizione culturale da parte del vertice aziendale incapace di dialogare. Se considerato introdotto e vissuto superficialmente rischia di restare, una *lettera morta* di nessuna valenza. Affinché il *codice* non sia disatteso, come qualsiasi altro documento che sintetizza la dedizione ad una struttura valoriale, deve rappresentare solo una fase di un progetto più ampio e complesso, che mira a istituzionalizzare un orientamento ben preciso nella prassi, nelle procedure e nell'attività produttiva. In effetti è improbabile che le regole del codice possano influire in modo significativo sul comportamento delle persone, senza che i contenuti siano fondati su apposite politiche o prassi non statiche, ma dinamiche, in continua evoluzione e crescita (McCoy Charles, 1985). Solo se i contenuti del codice etico sono la conseguenza di un graduale processo di sviluppo e interazione successiva, vi è la speranza che siano osservati e concretizzati nelle azioni e nei comportamenti degli attori aziendali. Solamente il codice derivante da una serie di azioni successive e graduali, non prodotto da semplice occasione formale di sintesi, influenzerà in modo sostanziale una effettiva ed efficace gestione d'impresa. La redazione e diffusione del documento diviene quindi un momento di unitaria e effettiva espressione dei valori etici, solidamente amalgamati nelle menti e nelle azioni, o ai quali i singoli aspirano[292].

Il codice etico inoltre correttamente assimilato e assiduamente applicato, diviene strumento efficace ed equo nella gestione delle transazioni e delle relazioni umane, sostenendo la reputazione dell'impresa, in modo da creare fiducia verso l'esterno.

3.3.3 Gli obiettivi e la struttura del Codice Etico

I Codici Etici normalmente all'interno di una impresa intendono raggiungere tre obiettivi:

[292] Affinché il *codice etico* realizzi concretamente quanto prospettato e venga pienamente legittimato e riconosciuto come testo che esprime l'orientamento, il modo di essere e il profilo dei diversi gruppi aziendali, i vari membri dell'impresa dovrebbero essere coinvolti nella sua formulazione e diffusione fin dall'inizio. Ad esempio può essere auspicabile distribuire la prima stesura del codice, nel momento in cui essa viene formulata, per permettere a chiunque di esprimere il proprio parere, consentendo così di raccogliere le sensazioni suscitate, le considerazioni, le proposte, i consigli.

- eliminare o prevenire atti palesemente contrari alla morale o agli interessi dell'impresa;
- sancire l'azione disciplinare in caso di violazione del codice;
- aiutare i dipendenti a risolvere i "dilemmi etici", situazioni di conflitto tra gli interessi apparenti dell'impresa ed i principi etici del singolo manager, oppure tra uno di questi fattori e i principi etici dei pari grado del manager, importanti gruppi di clienti o la società, più in generale.

Al fine di perseguire tali propositi ogni impresa formula un proprio Codice Etico adottando una *struttura ad hoc* che varia da impresa ad impresa, ma generalmente viene sviluppata su cinque livelli (Aa.Vv., http://www.bilanciosociale.it, voce *Codici Etici*, 14 dicembre 2004):

1. i *principi etici generali* che raccolgono la missione imprenditoriale ed il modo più corretto di realizzarla;
2. le *norme etiche* per le relazioni dell'impresa con i vari stakeholder (consumatori, fornitori, dipendenti, ecc.);
3. gli standard etici di comportamento, ovvero le linee guida che indirizzeranno e influenzeranno l'agire d'impresa, come: principio di legittimità morale, equità ed eguaglianza, tutela della persona, diligenza, trasparenza, onestà, riservatezza, imparzialità, tutela ambientale, protezione della salute;
4. le *sanzioni interne* per la violazione delle norme del Codice;
5. gli *strumenti di attuazione*, solitamente stabiliti e affidati al Comitato Etico, al quale spetta il compito di attuare i principi contenuti nel Codice Etico. A tale comitato (C.E.R.S.I.), come già osservato nelle pagine precedenti, è affidato il compito di diffondere la conoscenza e la comprensione del codice in azienda, monitorare l'effettiva attivazione dei principi contenuti nel documento, ricevere segnalazioni in merito alle violazioni, intraprendere indagini e comminare sanzioni.

In realtà il Codice Etico è utilizzato dalle aziende anche come strumento per contribuire alla realizzazione di un rapporto di fiducia tra l'impresa ed il pubblico. Le continue rivelazioni di fatti contrari all'etica pregiudicano l'immagine delle imprese nel mondo degli affari e ne indeboliscono la presenza nel mercato, per tale motivo le aziende adottano tutti gli strumenti utili a creare un collegamento fiduciario con i clienti, tra cui anche il Codice Etico (Aa.Vv., http://www.eticadegliaffari.it, 14 dicembre 2004).

3.3.4 Alcuni esempi: il codice etico della "Johnson e Johnson" e Il codice di condotta della "Unocal" (cenni)

La diffusione di tali documenti, sia pure di struttura e contenuto assai diversi tra loro, si è notevolmente accresciuta nel corso degli anni[293]. Molte imprese hanno attualmente adottato o stanno formulando un "codice etico", negli Stati Uniti d'America in particolare circa l'85% delle principali imprese del Paese ha adottato tale strumento[294]. Qui infatti l'aver realizzato un codice etico consente di provare la buona fede dell'azienda, nei casi di contestazione, ottenendo sconti sulle sanzioni (Aa.Vv., http://www.bilanciosociale.it, *voce Codici Etici*, 14 dicembre 2004).

Alcuni "*codici etici*" particolarmente interessanti e oggetto di numerosi studi nel mondo delle imprese sono quelli della "*Johnson e Johnson*" e della "*Unocal*". Qui viene fatto solo un accenno senza scendere in particolari.

Il *codice etico* della "*Johnson e Johnson*", che prende in esame tutte le molteplici responsabilità dell'impresa verso i numerosi stakeholders, inizia con le parole:

Il nostro credo:

«*ci sentiamo responsabili anzitutto nei confronti di medici, delle infermiere, degli ospedali, delle madri, e di tutti coloro che usano i nostri prodotti. I nostri prodotti devono essere sempre di ottima qualità*» (Novak, 2000, p. 205 e ss.).

Il *codice* della "*Unocal*" viene definito "*Codice di Condotta*" nel documento che lo riporta, ma le affermazioni, i valori e gli impegni che esso contiene non si allontanano granché da quelle di un codice etico. "*Il codice di condotta della Unocal*" detta affermazioni di principio e regole ben precise su tutte le azioni d'impresa, interne ed esterne, ma si sofferma in particolare su tutte le operazioni svolte verso l'estero e fatte all'esterno della stessa. Ne è piccola riprova la seguente affermazione:

«*Soddisfa i più alti standard etici in tutte le tue attività di lavoro; Tratta tutti correttamente e con rispetto; Proteggi l'ambiente*» (Novak, 2000, p. 227 e ss.).

[293] Recentemente il Ministero della Giustizia ha approvato lo standard del *codice etico sulla responsabilità amministrativa delle imprese* predisposto da Confcommercio. L'articolo 6, comma 3, del D.lgs. n. 231 dell'8 giugno 2001 prevede infatti che le Associazioni di categoria possano elaborare codici di comportamento cui gli associati possono ispirarsi nell'adottare modelli organizzativi, gestionali e di controllo volti a ridurre al minimo il rischio di commissione di reati. Le imprese che si attengono alle disposizioni previste da tale codice possono ridurre il rischio di pesanti sanzioni (Aa.Vv., http://www.bilanciosociale.it, voce *News*, 14 dicembre 2004).

[294] L'impulso alla formulazione dei codici etici negli USA si deve al Governo degli Stati Uniti, quando a partire dal 1991 ha emanato delle norme specifiche (Federal Sentencing Commission Guidelines for Organizations) in materia di azioni criminali da parte delle imprese.

In Italia i "*Codici Etici*" o "*Codici di Condotta*" hanno ancora una diffusione limitata. Alcuni esempi ci vengono forniti dai *codice etico* di Comit, Coop Adriatica, ENI, FIAT, Glaxo Welcome farmaceutica, Ras (Aa. Vv., http:www.bilanciosociale.it, voce *Codici Etici*, 14 dicembre 2004).

Sono stati realizzati inoltre dei *Codici Etici di categorie professionali* come quella dei notai, dei docenti, ed un codice etico per l'autoregolamentazione della raccolta fondi nell'ambito del *non-profit*. Lo scopo di quest'ultimo è garantire sia chi devolve denaro al terzo settore, sia chi ne è destinatario e testimoniare la serietà professionale di chi riceve sostegni concreti, aumentando la fiducia del donatore (Aa.Vv., http://www.eticadegliaffari.it, 14 dicembre 2004).

3.3.5 Le critiche ai Codici Etici e alla loro efficacia

Negli anni sono state formulate numerose critiche all'efficacia dei Codici Etici. Quella più frequente ritiene che «*i principi etici siano insiti nell'uomo, quindi, si hanno o non si hanno, e l'azienda non può far nulla per trasferirli ai propri dipendenti*» (Aa.Vv., http://www.eticadegliaffari.it, 14 dicembre 2004). Tale visione giustifica quegli imprenditori, che vedono la propria azienda come l'insieme dei soggetti che in essa operano e fanno derivare dalle singole qualità morali di ciascuno la qualità dell'impresa. La *leadership* aziendale deve comunque segnare la via, dettare i confini dei comportamenti dei singoli dipendenti e stimolare ognuno alla loro osservanza e al conformarsi agli orientamenti aziendali. I dipendenti infatti possono rapportarsi in modo diverso all'etica. Vi sono soggetti che non si pongono alcun problema di eticità nell'agire e nel comportarsi e di fronte a situazioni non etiche scelgono senza esitare quelle situazioni che producono nel breve periodo un maggior profitto. Tali persone non esitano a commettere reati. Nei loro confronti il codice etico non ha alcuna funzione preventiva e può essere usato solo ed esclusivamente, accanto al codice penale, come strumento punitivo delle trasgressioni operate. Vi sono inoltre soggetti che già possiedono nel proprio intimo un codice etico e di fronte a scelte controverse, in cui potrebbero venir meno ai propri principi e a tali norme morali, adottano comportamenti coerenti ai loro principi. Infine vi sono persone, forse il gruppo più numeroso, che si collocano in una fascia intermedia dove gli indirizzi aziendali ed i codici etici esplicano la loro funzione. Questi soggetti sono potenzialmente ricettivi dei principi etici, ma di fronte ad una scelta hanno bisogno di un sistema chiaro di riferimento a cui affidarsi.

Da tali critiche si evince che è di prioritaria importanza per ciascun individuo un'educazione completa e precipua ai valori fondanti dell'agire

umano che vanno a costituire il carattere delle persone, e solo secondariamente importanti sono gli indirizzi e i codici etici che rendono chiare ed esplicite le intenzioni della leadership e risultano indispensabili per un orientamento delle decisioni di tutti i dipendenti (Aa.Vv., http://www.eticadegliaffari.it, 14 dicembre 2004).

3.4 Le aziende "Socialmente Responsabili"

Le aziende socialmente responsabili sono contraddistinte dalla convinzione che a guidare lo sviluppo sostenibile e socialmente assennato sia la nozione di "*responsabilità*" che guida ogni azione di consumo, di produzione di scambio. Tali imprese realizzano le proprie attività con la consapevolezza di mantenere la *centralità dell'uomo* in ogni processo, centralità che prevalendo sulla pura logica del profitto e sull'attività di consumo, diviene leva concorrenziale strategicamente efficace, che contribuisce al miglioramento della qualità della vita.

Le imprese socialmente responsabili sono riuscite a cogliere, in un mercato come quello attuale dove i processi di globalizzazione economica si intrecciano ai mutamenti culturali e sociali, la grande opportunità della *responsabilità sociale* come valore guida e risposta alle mutate esigenze del territorio (Aa.Vv., http://www.bilanciosociale.it, voce *News*, 14 dicembre 2004).

Sono riuscite ad aggiungere la "*componente della responsabilità sociale*" alle caratteristiche intrinseche del prodotto o servizio fornito (rapporto costo-qualità) e capacità relazionale con il cliente-consumatore. Tale atteggiamento delle imprese, fortemente orientato al cittadino-consumatore, aumenta il valore reale o valore percepito, in linea generale, contribuendo ad ottenere il risultato atteso, ovvero una maggiore trasparenza complessiva del prodotto-servizio ed un deciso contributo al miglioramento complessivo della qualità della vita della collettività[295].

Tutte le imprese che si avvicinano alla *responsabilità sociale* (RSI), lo fanno *volontariamente*, con *progressività* e *personalizzazione dell'impegno*. Una tale assunzione di responsabilità presuppone, per essere reale e con-

[295] Il consumatore, nuovo soggetto politico, spontaneo e organizzato, è sempre più esigente e presta attenzione crescente alle caratteristiche di responsabilità sociale e ambientale. Sempre più spesso si riunisce in gruppi di consumo critico, responsabile, consapevole, solidale. I gruppi di acquisto solidale (*G.A.S.*) sono in forte crescita e si occupano di informare e tutelare i propri aderenti e i cittadini in generale dagli abusi e falsità delle imprese. Inoltre la maggior parte dei consumatori pur non aderendo ad alcun gruppo o ideale sociale particolare, si sente emotivamente coinvolto, è il "*consumatore emozionale*", che si orienta nei propri acquisti in base alle informazioni che raccoglie dalle campagne informative (Fabrica Ethica, 29-30 aprile 2004).

cretizzarsi, una profonda convinzione dei soggetti chiamati a praticarla. Una qualsiasi restrizione, per via regolamentare, del grado di libertà effettivo nell'aderire a tale processo produrrebbe infatti molto probabilmente benefici di immagine, non accompagnati però da risultati concreti e duraturi, in quanto la condivisione dell'impresa, elemento fondamentale del processo verrebbe meno. Fondamentale è inoltre un approccio progressivo e personalizzato alla responsabilità sociale, in quanto di fronte a numerosi percorsi possibili e alle diverse tipologie imprenditoriali è opportuno che le modalità adottate siano ben rapportate alle potenzialità e alle caratteristiche particolari della singola impresa. Devono essere quindi valutati i livelli di applicabilità e praticabilità degli strumenti tra cui le imprese possono scegliere. Una scelta sbagliata può infatti disincentivare le imprese e i soggetti a muoversi nella direzione *responsabile*[296]. Tra i numerosi strumenti di *Responsabilità Sociale* a disposizione delle imprese, alcuni appaiono maggiormente efficaci nel produrre miglioramenti reali. Sono quelli che hanno un grado più basso di *autoreferenzialità* e innescano un effettivo processo di miglioramento continuo, in quanto prevedono meccanismi di verifica degli impegni, di coinvolgimento dei diversi soggetti, di certificazioni e attestazioni di conformità (Fabrica Ethica, 29-30 aprile 2004).

3.4.1 L'etica delle responsabilità

L'*etica delle responsabilità* oggi sembra partire dall'etica della virtù, che sembra evitare tanto il rischio di una morale della "*sola legge*", quanto quello non meno grave di una morale della sola "*coscienza*".

La responsabilità chiama in causa la persona, nella sua realtà di soggetto libero, da cui trae origine e senso l'agire etico, sollecita la persona a rispondere ad una chiamata che viene dagli altri e dal mondo e che conferisce contenuto oggettivo all'eticità. Si è responsabili in quanto si è liberi, ma l'esercizio della responsabilità postula che l'azione e la libertà vengano orientate sempre verso il bene. Lo sviluppo della responsabilità nel quadro di un'etica della virtù implica perciò l'attenzione ad una serie di nodi critici che devono essere sciolti positivamente, se si intende pervenire alla produzione di un modello capace di stabilire un corretto rapporto tra coinvolgimento personale, istanza normativa e discernimento delle situazioni (Piana G., 1998, p. 28).

L'elaborazione di un'etica delle responsabilità esige che si ridefinisca, in termini costruttivi, il rapporto tra virtù e norme, tra atteggiamen-

[296] Ad esempio l'adozione di strumenti interni come Codici Etici, apre in molti casi la strada all'adozione di strumenti più complessi come il *bilancio si sostenibilità* o *bilancio sociale* e le *certificazioni sociali*.

to buono o virtuoso e comportamento giusto o retto. Il comportamento giusto ha bisogno dell'atteggiamento buono per potersi fondare e ricevere l'impulso che spinge l'uomo a realizzarlo, mentre l'atteggiamento buono rinvia al comportamento giusto tramite l'attuazione nella vita quotidiana.

Il recupero della virtù è fondamentale per dare pieno sviluppo ad un'etica delle responsabilità, nella quale l'intenzionalità soggettiva buona si coniughi strettamente con il mondo oggettivo dei valori e delle norme e si apra creativamente alla complessità dei vissuti umani, dando vita a scelte creative che incarnino efficacemente il bene nell'esperienza umana concreta. La virtù offre infatti un modello di riferimento, in cui i valori e le norme non sono scritti dalla vita, ma sono invece proposti nel loro spessore esistenziale (Piana, 1998, p. 34).

3.4.2 La patente di moralità: S.A. 8000

Le numerose e nuove possibilità che si sono verificate con l'avvento del mercato globale[297], hanno innalzato e amplificato i già presenti e preoccupanti squilibri sociali ed economici indotti dalla logica del profitto; come le notizie che negli anni '90 hanno profondamente colpito l'opinione pubblica, circa l'utilizzo di manodopera minorile, talvolta infantile, per la produzione di giocattoli, di articoli sportivi (i palloni da calcio cuciti a mano da bambini) e capi di abbigliamento. Notizie che hanno causato alle imprese coinvolte notevoli perdite e ricadute d'immagine, che le hanno costrette a rapidi e repentini cambiamenti. Tutto ciò ha originato e sviluppato nelle imprese una sensibilità crescente e un'esigenza pressante nei confronti dell'adozione di codici che disciplinassero e certificassero la responsabilità sociale dell'impresa. Gli standard etici che negli ultimi anni si sono diffusi sono molteplici e hanno contribuito alla diffusione di tale presa di coscienza, ma anche a una non univocità di criteri e giudizi. Uno dei modelli di maggior successo è la "*Social Accountability*" ovvero lo standard di certificazione della responsabilità sociale, in sigla *S.A. 8000*[298]. Una specie di marchio per certificare che chi produce lo fa con attenzione particolare ai diritti dei lavoratori, evitando discriminazioni, sfruttamento e impiego di lavoro minorile, e impegnandosi a garantire i

[297] La globalizzazione ha comportato l'estensione delle produzioni a livello mondiale e ha generato la necessità di tracciare i prodotti per tutto il loro iter produttivo, come avviene per il settore alimentare.

[298] Per approfondire l'argomento visionare i siti internet http://www.cepaa.org, http://www.socialquality.nl/start.htm, http:www.bilanciosociale.it.

diritti fondamentali come la salute e la salubrità dell'ambiente di lavoro e non solo.

L'impresa quindi avrà un approccio alla qualità dove non è importante soltanto che *cosa* o *quanto* si produce, ma anche il *come*, ovvero le modalità attraverso le quali avviene la produzione. Le imprese che aderiranno alla *S.A. 8000* saranno vincolate da numerosi criteri etici come: no al lavoro infantile e al lavoro obbligato; rispetto delle normative su salute e sicurezza, libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva; nessuna discriminazione; procedure disciplinari adeguate, rispetto dell'orario di lavoro, della retribuzione, dei sistemi di gestione. Un modo per dire chiaramente che ogni diritto va rispettato, compreso quello di non molestare le donne sul posto di lavoro o non discriminarle.

Questa norma non nasce nello stesso modo in cui si sono sviluppate le certificazioni tecniche (come la *ISO 9000*[299]), cioè da parametri stabiliti da comitati di esperti nazionali di un settore specialistico, che formalizzano tali scelte in regole da far condividere a livello nazionale ed internazionale, percorrendo un lungo ciclo che si allarga dall'Europa (EN) fino al mondo (ISO).

La *S.A. 8000* nasce negli Stati Uniti, forse la nazione più coinvolta nella sua elaborazione e diffusione, nel 1997 a cura del *CEPAA* (*Council of Economical Priorities Accreditation Agency*), oggi *SAI*[300] (*Social Accountability International*), organo costituito internamente al *CEP* (*Council of Economic Priorities*), al quale si deve l'emanazione. Il *CEP* è l'istituto statunitense di ricerca sui comportamenti sociali ed ambientali delle imprese fondato nel 1969, che ha il compito di fornire agli investitori ed ai consumatori strumenti informativi per analizzare le performance sociali delle aziende.

Il CEPAA[301] ha per scopo di rendere le organizzazioni in grado di essere socialmente responsabili, riunendo i principali *stakeholder* per sviluppare standard volontari basati sul consenso, accreditando organizza-

[299] Lo standard della certificazione di responsabilità sociale, può essere però agevolmente integrato con gli standard di certificazione ISO 9000 ovvero il sistema di gestione della qualità, e ISO 14000 ovvero il sistema di gestione ambientale.

[300] Il SAI (Social Accountability International) costituito nel 1996, è un ente no profit preposto allo sviluppo e al controllo dello standard *S.A. 8000* per la responsabilità sociale delle imprese, modello verificabile e certificabile da tale organismo esterno e indipendente, che certifica la conformità o meno dell'azienda, che quindi si occupa di accreditare i soggetti abilitati alle visite e ai controlli presso le aziende. Ogni tre anni lo standard viene rivisto da un comitato in cui sono rappresentati tutti i portatori di interesse (Isetti, n. 10, ottobre 2003).

[301] L'organismo riunisce ventuno membri in rappresentanza di organizzazioni sindacali, di organizzazioni non governative, di associazioni che tutelano i diritti umani e dell'infanzia, di imprese che investono in modo responsabile, di società di certificazione.

zioni qualificate per verificare la conformità, promovendo la conoscenza e comprensione dello standard e incoraggiandone l'attuazione a livello mondiale (Aa.Vv., http://www.bilanciosociale.it, voce *S.A. 8000*, 14 dicembre 2004).

I criteri formulati in tale documento, definiti da una commissione di 25 rappresentanti, provengono da norme e carte approvate e condivise in sedi come le Nazioni Unite[302], la dichiarazione universale dei diritti dell'uomo, la Convenzione dei diritti del bambino e l'International Labour Office (ILO). La validità della SA 8000 è inoltre testimoniata dal fatto ha fonti di formulazione comuni ad altri due documenti importanti come: il *Global Compact*, patto globale proposto dal presidente dell'ONU al sistema mondiale degli affari e alle forze imprenditoriali e capitalistiche, ai quali chiede un impegno, riassunto in nove punti[303]; e la *Carta dei*

[302] Recentemente la Sottocommissione delle Nazioni Unite per la *Promozione e la Protezione dei Diritti Umani* ha approvato delle nuove regole per le multinazionali: il "*Draft sulla responsabilità delle società multinazionali e di altre società relativamente ai diritti umani*". Lo scopo principale è quello di integrare in un unico documento un vasto set di obbligazioni legali già comunque incluse in diversi trattati sui diritti umani, sull'ambiente e sul lavoro. Il testo è suddiviso in sette parti e ciascuna regolamenta un ambito di responsabilità diverso. Le società multinazionali:

1. dovranno rispettare, assicurare il rispetto e proteggere i diritti umani, includendo anche quelli delle popolazioni indigene e dei gruppi più vulnerabili;
2. dovranno agire al fine di non attuare alcun tipo di discriminazione (ad esempio basata sul sesso, sulla razza, sulla religione) e rispettare delle speciali misure per non ripetere gli errori del passato (diritto alle pari opportunità e a un trattamento non discriminatorio);
3. non dovranno trarre profitti da eventi quali i crimini di guerra, i crimini contro l'umanità, torture e genocidi;
4. dovranno rispettare le convenzioni ILO, garantire un luogo di lavoro sicuro e salubre, e non utilizzare lavoro forzato. I diritti dei bambini dovranno essere rispettati;
5. non dovranno né pagare, né offrire o accettare tangenti e dovranno rispettare i diritti economici, sociali e politici in ogni Paese;
6. dovranno agire nel rispetto delle regole di business, di marketing e pubblicità. Non dovranno essere offerti prodotti pericolosi per i consumatori (obbligazioni per la protezione dei consumatori);
7. dovranno rispettare le leggi relative alla protezione ambientale e dovranno contribuire allo sviluppo sostenibile.

Le società dovranno inoltre integrare le norme indicate nelle proprie regole operative e dovranno periodicamente eseguire dei report sullo stato dell'arte (fonte: "*Wealth Management SRI benchmarks*", newsletter sull'investimento sostenibile realizzata da E. Capital Partners, in Aa.Vv., http:www.bilanciosociale.it, voce *News*, 14 dicembre 2004).

[303] Il global compact richiede alle aziende di condividere, sostenere e applicare nella propria sfera di influenza un insieme di principi fondamentali, relativi a standard lavorativi, diritti umani e tutela dell'ambiente. Ciò significa che le aziende che scelgono di aderirvi devono produrre dei cambiamenti positivi non solo nelle aree strettamente rilevanti per il proprio business. I nove principi si dividono in (http://www.unglobalcompact.org):

A tutela e nel campo dei diritti umani

Doveri Umani, promulgata dall'ICHD (International Council of Human Duties), che sancisce il rifiuto per lo sfruttamento del lavoro minorile e rivendica le pari opportunità tra uomo e donna.

La *S.A. 8000* costituisce il primo standard internazionale con cui viene garantita la responsabilità sociale di un'azienda o di un'organizzazione. Attraverso tale modello l'impresa di impegna a rispettare le regole fondamentali del lavoro eticamente accettabile e che rifiuta in modo assoluto tutte le condizioni lavorative umanamente inaccettabili, schiavizzate o forzate (Isetti, n. 10, ottobre 2003).

Per l'impresa, il certificato etico rappresenta e rappresenterà un valore aggiunto crescente e un'opportunità in grado di generare vantaggi competitivi nei mercati, perché tale riconoscimento distinguerà agli occhi del compratore le aziende che si impegnano e operano nel rispetto dei diritti dei lavoratori (diritti sindacali), della tutela dei minori e della difesa dell'ambiente. L'impegno etico e sociale di un'impresa quindi attraverso la *S.A. 8000*, oltre ad essere testimoniato dal proprio *Codice Etico* e/o *Bilancio Sociale*, può essere anche certificato.

Le motivazioni che spingono un'impresa all'adozione di un sistema di gestione conforme alla norma *S.A. 8000* sono il riconoscimento di credibilità e affidabilità, la fiducia da parte dei consumatori e delle organizzazioni sociali, la riduzione dei rischi sul lavoro. Ma anche l'avere a disposizione uno strumento flessibile, che si adatti bene ad ogni settore produttivo e luogo del mondo, che le permetta di autocontrollarsi, misurarsi e valutare i propri fornitori, che sia "*strumento di benchmarking*" nel

a) supportare e rispettare la protezione dei diritti umani nell'ambito delle rispettive sfere di influenza;
b) assicurare che le proprie società non si rendano complici di abusi verso i diritti umani;

A tutela dei principi di gestione della forma lavoro

c) sostenere e garantire la libertà di associazione e l'effettivo riconoscimento del diritto alla contrattazione collettiva;
d) eliminare tutte le forme di lavoro forzato ed obbligatorie;
e) astenersi dall'impiegare lavoro minorile;
f) eliminare le discriminazioni relative all'impiego e all'occupazione;

A tutela e a favore dell'ambiente

g) supportare un approccio precauzionale e preventivo rispetto alle sfide ambientali;
h) intraprendere iniziative per promuovere una maggiore responsabilità ambientale;
i) incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie amichevoli, che non danneggino l'ambiente.

Il Global Compact è stato, quindi, concepito come un forum aperto alla partecipazione di differenti gruppi di imprese e di varie organizzazioni, le quali aderendo al Global Compact accettano di realizzare una esplicita e pubblica dichiarazione di sostegno al Global Compact; fornire almeno una volta l'anno un esempio concreto di ciò che è stato realizzato e appreso (Mattini, CSR, 2003).

quale i propri consumatori possano riporre la propria fiducia (Isetti M., n. 10, ottobre 2003).

La prima versione del 1997 è stata modificata e sostituita da una nuova edizione pubblicata nel dicembre 2001, che estende il campo di applicazione anche ai lavoratori a domicilio, puntualizza meglio alcune ambiguità della vecchia norma ed estende i controlli della catena dei fornitori anche ai subfornitori. Un'impresa infatti non può essere definita etica, secondo i principi della *S.A. 8000*, se consente ai propri fornitori e sub fornitori (di semilavorati, prodotti finiti o servizi), lavoratori conto terzi, o altri di tenere comportamenti difformi non responsabili socialmente. Questo impegno di controllo dei propri fornitori e subfornitori è l'elemento che crea maggiore difficoltà alle imprese che vogliono acquisire tale certificazione.

È alla data del 1 dicembre del 2005 che avrà termine la fase transitoria e tutte le certificazioni emesse secondo il vecchio standard (*S.A. 8000/1997*) dovranno essere convertite secondo la nuova edizione (*S.A. 8000/2001*). Con l'aggiornamento della norma è stato pubblicato anche un nuovo documento di guida "*S.A. 8000 Guidance Document*", che sostituisce la precedente versione del 1999 (Matteini, CSR, 2003).

L'impresa che sceglie volontariamente di certificarsi (in responsabilità sociale) deve rispettare otto requisiti fondamentali, collegati ai principali diritti umani[304]: a) divieto di manodopera minorile o infantile; b)

[304] Osservando i requisiti da vicino emerge:

1)divieto di utilizzo di lavoro infantile; l'azienda non deve usare né dare sostegno al lavoro infantile e deve stabilire e documentare le procedure per il rimedio al lavoro infantile, contribuendo a garantire ai bambini la frequenza e la permanenza a scuola fino all'età prevista dalla legge. Deve inoltre attivarsi per la promozione dell'educazione dei bambini rientranti nella raccomandazione *Ilo 146* e dei giovani lavoratori soggetti a normative locali d'istruzione obbligatoria o che stanno frequentando la scuola. Infine i bambini e giovani lavoratori non devono essere esposti a situazioni pericolose, rischiose o nocive per la salute, sia all'interno sia all'esterno del luogo di lavoro;

2)divieto di pratiche di lavoro forzato; l'impresa non deve ricorrere al lavoro obbligato e al personale non deve essere chiesto di lasciare depositi o documenti di identità al momento dell'inizio del rapporto di lavoro;

3)tutela della salute e sicurezza; l'azienda deve garantire un luogo di lavoro sicuro e salubre e deve adottare le misure adeguate per prevenire incidenti e danni alla salute che possono verificarsi durante lo svolgimento del lavoro o in conseguenza di esso. Deve essere nominato un rappresentante della direzione che sia responsabile della salute e della sicurezza e dell'implementazione di tutti quei fattori previsti dalla normativa. I dipendenti devono ricevere una regolare e documentata formazione in materia di sicurezza e salute. L'organizzazione deve infine stabilire i sistemi per individuare, evitare o fronteggiare i potenziali rischi;

4)libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva; il personale ha diritto di aderire ai sindacati di sua scelta e il diritto alla contrattazione collettiva. Nelle situazioni in cui questo diritto è limitato dalla legge, l'azienda deve facilitare forme analoghe di libera ed indipendente associazione e di contrattazione per tutti i dipendenti. I rappresentanti dei lavoratori non devono

divieto di pratiche di lavoro obbligatorio e forzato; c) tutela e rispetto delle condizioni di salute e di sicurezza nei luoghi di lavoro; d) tutela del diritto dei lavoratori a organizzarsi attraverso forme di rappresentanza, ovvero libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva; e) divieto di discriminazioni di ogni genere; f) divieto ed esclusione di pratiche disciplinari illegali e violente; g) garanzia di un giusto orario di lavoro; h) rispetto dei livelli minimi di retribuzione salariale e corresponsione di adeguati stipendi; i) introduzione di un sistema di gestione sociale, il quale comprende la pianificazione e l'organizzazione, il controllo dei fornitori le verifiche periodiche (Isetti, n. 10, ottobre 2003, p. 6).

Le aziende certificate *S.A. 8000* in tutto il mondo a settembre 2003 erano 285 e almeno altrettante avevano intrapreso l'iter per il conseguimento della certificazione. La nazione con il maggior numero di certificazioni è l'Italia con 52 aziende certificate, seguita dalla Cina con 45

essere soggetti a discriminazione e devono poter comunicare coi propri iscritti nel luogo di lavoro;

5)divieto di discriminazione; l'impresa non deve attuare forme di discriminazione nell'assunzione, nella remunerazione, nell'accesso alla formazione, promozione, licenziamento o pensionamento, in base a razza, ceto, origine nazionale, religione, invalidità, sesso, orientamento sessuale, appartenenza sindacale, affiliazione politica, età. Non deve interferire con l'esercizio del diritto del lavoratore di seguire principi o pratiche, o di soddisfare bisogni connessi a razza, ceto, origine nazionale, religione, invalidità, sesso, orientamento sessuale, appartenenza sindacale o affiliazione politica;

6)divieto di pratiche disciplinari illegali; l'azienda non deve utilizzare punizioni corporali, coercizione mentale o fisica, abuso verbale;

7)garanzia di un giusto orario di lavoro; l'organizzazione deve rispettare le leggi sull'orario di lavoro. La settimana lavorativa deve essere stabilita dalla legge, ma non deve di norma eccedere le 48 ore. I dipendenti devono ricevere almeno un giorno libero nell'arco di un periodo di 7 giorni. Tutto il lavoro straordinario deve essere rimborsato e non deve, in nessuna circostanza, superare le 12 ore alla settimana a lavoratore. Se l'azienda attua una contrattazione collettiva liberamente negoziata con le organizzazioni dei lavoratori, può richiedere lavoro straordinario nel rispetto dell'accordo per far fronte ad una domanda di breve periodo;

8)corresponsione di adeguati stipendi, l'azienda deve garantire che il salario pagato per una settimana lavorativa corrisponda sempre a quanto previsto dalla normativa e che sia sufficiente a soddisfare i bisogni primari del personale, oltre a fornire un qualche guadagno discrezionale. L'azienda deve garantire che le trattenute sul salario non sono dovute a scopi disciplinari e che la composizione dei salari e delle indennità retributive è indicata chiaramente a beneficio dei lavoratori. Deve garantire che non vengano stipulati accordi contrattuali di "*sola manodopera*" e programmi di falso apprendistato, volti ad evitare l'adempimento degli obblighi aziendali nei confronti del personale, in base alla legislazione vigente in materia di lavoro e di sicurezza sociale;

9)introduzione di un sistema di gestione sociale; l'impresa deve impegnarsi a definire una politica aziendale conforme alla responsabilità sociale, procedendo alla pianificazione e all'implementazione dei requisiti previsti dalla SA 8000, al controllo dei fornitori e dei subfornitori, intraprendendo quando necessario, azioni correttive. Deve comunicare regolarmente alle parti interessate le performance aziendali ottenute in relazione ai requisiti e infine permettere l'accesso alle verifiche (fonte: www.sa-intl.org, in "*La regione toscana: una responsabilità certificata*" Anno XI n. 10 ottobre 2003).

certificati, e dal Brasile con 39. La prima certificazione a livello europeo è stata rilasciata in Italia nel 1998 a Coop[305].

All'acronimo *S.A.* (*Social Accountability*) si sostituisce sempre in misura maggiore *RSI* (*Responsabilità Sociale d'Impresa*) o anche *CSR* (*Corporate Social Responsability*). Quest'ultima denominazione, ufficialmente adottata in ambito politico nel 2000 in occasione del summit di Lisbona, grazie alla dichiarazione della UE di inserire la CSR tra i propri obiettivi strategici, indica «*l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ambientali nello loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*» (libro verde della Commissione Europea, luglio 2001 in Mattini, CSR, 2003).

3.4.3 La Corporate Social Responsability: il progetto CSR-SC

Dal 2003 l'Italia si impegna seriamente nei confronti della Corporate Social Responsability (CSR) ospitando due importantissimi eventi internazionali: la quinta conferenza annuale di SAI "*S.A. 8000: strumento per la corporate social responsability*", e la terza conferenza europea sulla CSR "*Il ruolo delle politiche nella promozione della CSR*". Organizza inoltre disparati incontri a livello nazionale e locale: Workshop "*Diritti Umani:*

[305] Al gennaio 2000 le imprese cinesi certificate SA 8000 erano predominanti, oggi sono state raggiunte dalle imprese Italiane, tra le quali è possibile ricordare: *Acroplastica* (Caserta); *A.T.A.F. S.p.A.* (FI); *Bormioli Luigi S.p.A.* (Parma); *Bruni Marino & C.s.r.l.* (MI); *CAT S.p.A.* (Avenza, Carrara); *Centroemilia S.c.a.r.l.* (BO); *CLAP S.p.A.* (Viareggio, LU); *Compagnia Pisana Trasporti S.p.A.* (PI); *Compagnia Trasporti Pubblici* (NA); *Chimica Edile s.r.l.* (Castiglione della Pescaia); *Composad s.r.l.* (MN); *Consorzio Cento per Cento* (FI); *Co-op Progetto* (Trento, TH); *Coop Centro Italia* (PG); *Coop Italia* (Sesto Fiorentino, FI); *E.B.RE.T. Ente Bilaterale Regionale Toscano per l'Artigianato* (FI); *E.D.P. Answer* (Crema); *Farco Group, Farco s.r.l., Sintex s.r.l.* (Canaglia, BS); *Ferrovie Del Sud Est e Servizi Automobilistici s.r.l.* (BA, TA, LE); *Gigliodoro Pelletterie S.r.l.* (Scandicci); *Global Service Nuova Europe Brillante s.r.l.* (TE); *Granarolo S.p.A.* (BO); *Guardini S.p.A.* (Volpiano, TO); *Honda Logistic Centre Europe Italy S.p.A.* (VR); *Linea Sterile S.p.A.* (FC); *Maina Panettoni S.p.A.* (Fossano, CN); *Metamarketing Service s.r.l.* (FI); *Mollificio F.lli Ballotta* (BO); *Monnalisa S.p.A.* (AR); *Nuova Solmine S.p.A.* (Grosseto); *Palmera* S.p.A. (MI); *S.A.P.A.F.* (Scandicci, FI); *SAT Società Aeroporto Toscano Galieleo Galilei S.p.A.* (PI); *Scapigliati S.p.A.* (FI); *Sintesis s.r.l.* (LI); *Sita S.p.A.* (FI); *Sol.bat s.r.l.* (Grosseto); *Studio Strazzeri Network Qualità Italia s.r.l.* (Catania); *TNT Global Experss S.p.A.* (San Mauro Torinese); *TRA.IN S.p.A.* (SI); *TRAMBUS S.p.A.* (Roma); *Trenitalia* (Roma, Firenze). Tra le imprese di nazionalità estera è possibile individuare: *CESG Centro de Excelencia Para* (Brazil); *Argeal Diecasting and Plastic* (Shenzhen, China); *Bingo Toys Factory* (Shenzhen, China); *Bowa Toys Manufacturing* (Zhongshan, China); *Donguan Kingmax Electronics* (Donguan, China); *Celthifarm*, (France); *The Marketing Store Worldwide* (Hong Kong); *Avon Products* (Suffern, New York); *Keyhinge Toys Vietnam* (Danang, Vietnam); (fonti www.cepaa.org/certification.htm, e www.bilanciosociale.it).

la responsabilità sociale e legale delle imprese" a cura di Fabbrica Ethica in collaborazione con Amnesty International, Firenze, 5 marzo 2004; 2° Convegno Internazionale "*La Responsabilità Sociale d'Impresa per un'Europa dei Diritti: Distretti, Filiere, Territori nell'Europa allargata e di prossimità*", Firenze, 29-30 aprile 2004.

Dai numerosi convegni organizzati in Italia ed all'estero, è scaturita l'emergenza pressante dell'elaborazione di uno standard idoneo a supporto dell'approccio volontario della certificazione etica, ed è stata evidenziata l'esigenza di un'integrazione degli standards che, in molti casi, si sovrappongono, determinando una perdita di fiducia da parte dell'imprenditore verso il sistema della certificazione etica. Al contempo sono emerse talune criticità implemetative dello standard *S.A. 8000* per le imprese di dimensioni medie e piccole, come ad esempio nella tutela dal rischio psicosociale e nella gestione delle risorse umane interne all'azienda (Matteini, CSR, 2003).

Inoltre l'Italia si è fatta promotrice di una proposta concreta che consiste nel progetto *CSR-SC* (*Corporate Social Responsability – Social Commitment*) ovvero nello sviluppo si linee guida e criteri condivisi per la valutazione, la rendicontazione e la verifica delle pratiche della Corporate Social Responsabilità. L'obiettivo è quello di diffondere la cultura della CSR e lo scambio di buone prassi, garantendo al cittadino l'effettiva realtà dell'impegno sociale comunicato dalle imprese. Lo strumento proposto è quello dell'individuazione di un set di indicatori semplice e modulare, che possa essere adottato dalle imprese su base volontaria per valutare la propria performance in ambito CSR.

L'impegno italiano non proviene però solamente dalle imprese o da pochi convinti, ma coinvolge il governo che si è fortemente impegnato nel contribuire concretamente allo scambio di esperienze tra i vari paesi, al fine di recepire ed identificare le migliori prassi a livello internazionale. A tale proposito ha iniziato, proprio in tali eventi, a costruire una banca dati con le notizie raccolte attraverso l'intensificarsi e lo sviluppo dello scambio di informazioni, di esperienze e buone prassi tra i governi, i maggiori studiosi e interessati.

Il progetto *CSR-SC* prevede uno strumento modulare, flessibile, snello ed efficace che permetta l'adozione di un'effettiva cultura di CSR nei vari sistemi economici, in particolare in quelli maggiormente vivaci e flessibili come quello italiano, basato sulle PMI, e garantire inoltre la veridicità delle dichiarazioni. Rappresentando quindi una risposta formale ad un'esigenza molto sentita dal mercato, è vista con favore dal mondo imprenditoriale.

Tale sistema non prevederà una nuova certificazione, né una procedura burocratica e potrà essere attuato e operare in maniera corretta solo

se condiviso dalle imprese[306]. Questo ha fatto emergere un problema pressante che crea un ostacolo da non sottovalutare, ovvero la mancanza di cultura manageriale relativamente alla CSR, elemento necessario a creare una cultura della trasparenza per conferire credibilità alla Responsabilità Sociale d'Impresa, che dovrà essere raggiunto attraverso un'azione di *benchmarking* internazionale e di indicatori e non attraverso un sistema di etichettatura che rischierebbe di condurre a comportamenti inefficaci[307]. La trasparenza quindi dovrà essere migliorata, non ponendo l'obbligo di nuove garanzie, bensì definendo le regole del gioco (Matteini, CSR, 2003).

La proposta dell'Italia è dettata dall'esigenza di sopperire alla mancanza di un sistema di regole standard condiviso con gli *stakeholder*, che permetta di proteggere il consumatore e le imprese che operano in maniera corretta dalle aggressioni delle aziende, che invece sfruttano l'attuale tendenza, traendo vantaggi dalla pubblicizzazione di impegni sociali fasulli o semplicemente non osservando le leggi. Tale proposta prevede un percorso di progressivo coinvolgimento delle imprese sulle tematiche di CSR con l'obiettivo principale di aumentare il livello di consapevolezza relativamente ai vantaggi legati all'adozione di pratiche CSR ed accrescere l'efficacia di comportamenti socialmente responsabili. Vengono in proposito individuati livelli di coinvolgimento:

1. Livello iniziale dove si procede a stimolare la diffusione della cultura della CSR tra le imprese attraverso forme di promozione ed iniziative di formazione ed informazione.
2. Livello CSR ovvero un approccio volontario, che si articola sulla base di sistemi di gestione o su modelli di settore, come *Responsible Care*. Questo livello ha la finalità di promuovere la cultura della CSR all'interno del mondo delle imprese[308]. Le imprese che

[306] Per la verifica di efficacia e fattibilità degli indicatori è stato attuato un progetto pilota in partnership con il governo inglese. La difficoltà maggiore che tale progetto ha incontrato e incontrerà, è dovuta alla diversità dei quadri politici ed economici nazionali e locali, del tessuto imprenditoriale, dei sistemi di prevenzione e protezione ambientale e di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro, ecc., poiché sono dettati da approcci nazionali diversi legati alle singole tradizioni.

[307] Gli approcci CSR dovranno mantenere la compatibilità con le politiche pubbliche e di interesse pubblico, inoltre è compito del governo e non delle aziende produrre quelle politiche pubbliche che sono premessa necessaria per la diffusione della CSR. I governi quindi devono svolgere il loro ruolo specifico indipendentemente dalle iniziative delle onlus e dei privati. Il settore pubblico dovrà quindi operare secondo tre direttrici: promozione, credibilità e compatibilità (Matteini, CSR, 2003).

[308] Lo standard prevede un sistema di gestione strutturato secondo la logica ISO, composto da elementi di politica sociale, pianificazione, attuazione e funzionamento, misurazioni e valutazioni, riesame della direzione, certificazione del sistema, eventuale comunicazione agli *stakeholder* (*social statement*). Il Social Statement è lo strumento di controllo/rendicontazione delle prestazioni di CSR basato su una serie di indicatori, che saranno il riferimento per il controllo e la comunicazione della performance sociale, che le imprese possono decidere volontariamente di realizzare (Matteini, CSR, 2003).

decidono di partecipare al sistema premiante devono elaborare un *Social Statement*, basato su un set di indicatori che segua lo schema (framework) proposto dallo standard[309]. Realizzato tale *Social Statement* le imprese trasmettono documenti e materiale di supporto ad un organismo specifico chiamato *CSR Forum*, dando inizio alla procedura di esame/valutazione del documento, che nel caso abbia esito positivo condurrà l'impresa ad essere inserita in un apposito data-base. L'impresa dopo aver dimostrato di aver raggiunto un livello stabilito per gli indicatori individuati, potrà procedere alla registrazione governativa e mettere a disposizione del pubblico il proprio *social commitment* e utilizzare il *social mark*[310].

3. Livello SC ovvero un approccio volontario, che però trascende il livello CSR e impegna l'impresa in una partecipazione attiva alle priorità di intervento sociale e nel finanziamento di un apposito fondo SC, nel quale convergono risorse stanziate dalle imprese e che supporta i progetti nelle priorità.

Tale proposta mira a creare un quadro di riferimento comune, un modello, una griglia di lettura che permetta a chi è interessato (decisori aziendali, lavoratori, comunità finanziarie, fornitori, clienti, banche, soggetti pubblici, comunità); di valutare in maniera completa, corretta e consapevole le performance aziendali.

Il progetto *CSR-CS* è quindi una risposta concreta all'esigenza del mondo imprenditoriale e del mercato, il cui fine è al contempo quello di rendere disponibile uno strumento flessibile per l'applicazione della CSR e garantire la veridicità delle dichiarazioni[311].

[309] Il *CSR-SC* standard organizza gli indicatori con uno schema generale articolato su tre livelli: *categorie*, o gruppi di stakeholder cui sono rivolti specifici cluster di indicatori; *aspetti*, o aree tematiche monitorate da gruppi di indicatori di *performance*, riferiti ad una determinata categoria di *stakeholder*; *indicatori*, ovvero misure che forniscono informazioni relative ad uno specifico aspetto. Possono essere utilizzati per controllare e dimostrare le *performance* organizzative. Le informazioni ottenute possono essere di carattere qualitativo, quantitativo e economico monetario. Le imprese avranno così a disposizione delle linee guida per l'autovalutazione interna e la predisposizione di progetti valutati poi dal CSR (Matteini, CSR, 2003).

[310] Il set di social performance indicator è stato elaborato con i contributi di: GRI 2002 Susteinability Reporting Guidelines, SA 8000/2001 Commissione delle Comunità Europee Promozione delle norme fondamentali del lavoro e miglioramento della governance sociale nel quadro della globalizzazione COM 2001 416 definitivo, Linee guida ABI per la redazione del bilancio sociale (Matteini, *CSR*, 2003).

[311] La verifica e il controllo sui mercati dell'applicazione degli standard sono aspetti importanti per attribuire credibilità alla *CSR*, ma sono anche difficoltà che i consulenti di direzione del mondo imprenditoriale incontrano tutti i giorni; per questo imprese di consulenza come Assoconsult operano al fine di diffondere la cultura etica (Matteini, *CSR*, 2003).

3.4.4 La procedura di certificazione

L'impresa che decide di richiedere la certificazione di responsabilità sociale inizia il proprio percorso realizzando una seria e complessa autovalutazione del proprio sistema, che la condurrà attraverso una serie di fasi successive, che implicano correzioni e adattamenti alla visita vera e propria di accertamento per la certificazione definitiva. In questo periodo, che intercorre tra la decisione di certificarsi e la visita dei certificatori, l'azienda può richiedere lo *status* di "*Applicant S.A. 8000*" ovvero di impresa che ha intrapreso un percorso etico.

Il primo passo che l'impresa deve compiere è quello della comunicazione ad un organismo accreditato dal *Sai*, la propria intenzione di certificarsi. Nelle fasi successive, prima della visita, l'azienda ha molte attività da realizzare: eleggere il responsabile aziendale, il responsabile dei dipendenti, redigere un documento che riporti i principi di politica etico-sociale a cui uniformarsi e di un codice di comportamento per i fornitori, identificare il quadro legislativo di riferimento, la formazione dei dipendenti, il monitoraggio dei fornitori. L'azienda inoltre modifica la propria struttura affinché possa essere conforme alle leggi e ai requisiti del modello *S.A. 8000*. Il requisito d'introduzione di un sistema di gestione sociale richiede da parte dell'impresa di un attenzione particolare.

Il passo successivo è quello di richiedere la visita ispettiva di un *auditor*, ovvero del verificatore dell'ente che certifica la conformità con lo standard internazionale, con formazione e professionalità specifiche. Successivamente l'azienda apre le proprie porte ai verificatori che devono avere accesso sia alla documentazione che ai dipendenti, e se trovano qualcosa di non conforme, lo segnalano all'impresa, che può correggere il proprio percorso e richiedere in un secondo tempo un'altra verifica.

Anche il compito dei verificatori si articola su tre fasi successive. Inizialmente l'*auditor* conosce l'azienda solo sulla carta, attraverso la realizzazione di un *dossier* che raccoglie le informazioni sul contesto in cui l'impresa opera e sugli aspetti critici del settore merceologico, il fascicolo quindi vede contenere informazioni su: concorrenti attuali o potenziali, clienti, ambiente, mercati, materie prime, prodotti finiti, *partnership*, ecc. Tali informazioni sono basilari per la pianificazione della visita e la preparazione del gruppo di ispettori. In secondo luogo, conosciuta l'impresa da lontano, i verificatori si recano in azienda per il primo incontro. Attraverso questa visita, nella quale vengono analizzati tutti i documenti e tutte le altre eventuali forme di pianificazione adottate[312], i *valutatori* si

[312] Nella visita ispettiva sono analizzati tutti i documenti redatti e gli strumenti utilizzati in quanto non vi è un manuale vero e proprio a cui rifarsi.

propongono di conoscere e valutare il sistema di responsabilità sociale pianificato dall'impresa e stabilire se sono stati rispettati i regolamenti e le leggi. Qualsiasi non conformità o criticità rilevata dovrà essere risolta dall'impresa prima della seconda visita. Nel secondo incontro infatti l'*auditor* verifica, attraverso molteplici tecniche di interviste collettive o individuali ai lavoratori, se il sistema è attuato in modo efficace e se crea continui miglioramenti. Infine, se dopo tutti di accertamenti i documenti risultano in regola, si avvia la terza e ultima parte dell'iter, il rilascio della certificazione *S.A. 8000*, che ha validità triennale, ma prevede delle verifiche semestrali con lo scopo di correggere eventuali disomogeneità (Aa. Vv., n. 10, ottobre 2003, p. 21).

In definitiva sono indubbi i vantaggi a livello di immagine aziendale che fornisce la certificazione S.A. 8000. Le imprese quindi che unitamente alle strategie rivolte alla *qualità totale* e al *rispetto dell'ambiente* e della *sicurezza* attuano anche strategie relative alla salvaguardia di *valori etici e socialie*, sia a livello individuale (con l'applicazione nel campo dell'etica manageriale/ professionale), sia a livello microsistemico (con l'applicazione nel campo dell'etica aziendale), sia a livello macrosistemico (con l'applicazione nel campo dell'etica economica dei gruppi sociali), saranno capaci di aumentare il loro potenziale di durevole efficienza e divenire punti di riferimento sul mercato per concorrenti e consumatori.

3.4.5 La Regione Toscana: una scelta concreta

La Regione Toscana e l'Assessorato all'Artigianato alla Piccola e Media Impresa, Industria e Cooperazione, hanno intrapreso nella primavera del 2000 un'importante iniziativa: (Bennucci S., giovedì 29 novembre 2001, a p. XIX; e Aa.Vv., giovedì 29 novembre 2001 a p. VI) per primi in Europa, hanno deciso di spingere le imprese, incentivandole, ad adottare il certificato di *Social Accountability*[313]. Si tratta della diffusione di uno sviluppo economico che non si traduca soltanto in crescita numerica, ma

[313] La diffusione della certificazione *S.A. 8000* si è ottenuta anche grazie all'attività di Fabrica Ethica, con l'organizzazione del convegno internazionale, l'istituzione dell'Area Responsabilità Sociale e Pari Opportunità nelle imprese presso la Direzione Generale Sviluppo Economico ed infine l'Istituzione della Commissione Etica Regionale, che garantisce la correttezza e verifica eventuali punti critici. Si è insediata ufficialmente a metà maggio 2003, ed è composta da 25 membri e presieduta da Brenna A., assessore per le attività produttive. Tale organo ha come obiettivo principale condividere il percorso verso la certificazione etica con gli *stakeholder*, e confrontare, affiancandosi ai verificatori e al loro controllo, le componenti della società per evitare mere operazioni di *lifting* aziendale. Altre regioni che si sono mosse per l'attuazione della *S.A. 8000* sono l'Umbria e la Liguria (Brenna, n. 10, ottobre 2003).

anche in un miglioramento della qualità della vita degli individui, attraverso la coesione e l'inclusione sociale. Ciò ha comportato un impegno costante nell'accompagnare e sostenere un sistema economico, che incentivi l'occupazione e migliori le condizioni di vita e di lavoro di coloro che contribuiscono alle attività produttive.

La Regione Toscana ha individuato nella "*Responsabilità Sociale*" un elemento importante e uno strumento fondamentale per la competizione globale delle imprese del sistema economico toscano, composto da piccole e medie imprese articolate in distretti industriali forti della loro specializzazione, ma fragili di fronte alle multinazionali mondiali e alla crisi internazionale; competizione che si gioca sempre più sulla componente immateriale dei prodotti e dei servizi, in particolare la componente sociale.

Gli obiettivi che Regione e Assessorato si sono preposti sono: una qualificazione del sistema economico toscano riconoscibile in parte attraverso il numero di certificazioni ottenute, senza tralasciare quelle di natura ambientale e gestionale; una maggiore consapevolezza, al di là dell'obiettivo numerico, almeno in ambito regionale, dell'importanza che le imprese assumono nella costituzione di uno sviluppo sociale. Tale numero infatti dovrebbe essere indicatore di un reale miglioramento della qualità della vita, di tutelato e benessere (Brenna, n. 10, ottobre 2003).

Le imprese, piccole e medie, che aderiranno e sceglieranno la certificazione *S.A. 8000* dovranno rispettare standard rigidi, ma adotteranno uno strumento riconoscibile a livello internazionale verificabile per i consumatori e le altre imprese, con cui hanno rapporti di partnership o fornitura. L'impresa che decide di avviare la certificazione di responsabilità sociale avrà diritto a robusti incentivi regionali, ovvero contributi a fondo perduto[314], che copriranno parte dei costi da sostenere[315] (Brenna, n. 10, ottobre 2003).

Al 30 di ottobre 2003 sono ben 58 le piccole e medie imprese toscane che hanno avviato le procedure per ottenere i contributi messi a disposizione dalla Regione per certificarsi *S.A. 8000*, e sono già 16 le imprese toscane, alcune delle quali senza contributi regionali, che hanno ottenuto il riconoscimento internazionale[316].

[314] Contributi destinati alle piccole e medie imprese, che sono stati inseriti nel documento unico di programmazione del Toscana (Docup) per gli anni 2000-2006, per un ammontare complessivo di circa 32 milioni di cui oltre 25 provenienti dalla comunità europea.

[315] La certificazione richiede il sostenimento di un costo che può essere però visto come un investimento per l'ottenimento di risultati positivi, in termini di miglioramento della gestione interna e competizione internazionale.

[316] Tra le imprese certificate è opportuno ricordare: Cooperativa Koinè di Arezzo, Chimica Edile di Castiglion della Pescaia, Ataf spa di Firenze, Biscottificio Belli di Calenzano, ecc.

La Regione Toscana crede progetto della Responsabilità Sociale e lo ha inserito nel Piano di Sviluppo futuro "*Vivere bene in Toscana*", come l'occasione per perseguire la forma più alta della qualità, quella sociale, la crescita dei propri territori in cui le aziende sono fortemente radicate e il progressivo benessere di coloro che vi lavorano (Paloscia, n. 10, ottobre 2003, p. 13 e ss.).

3.4.6 La Account Ability 1000

La *Account Ability 1000* (*A.A. 1000*) è uno standard sviluppato, verificato e approvato dal consiglio dell'Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA).

La struttura del modello *A.A. 1000* deriva da un'evoluzione di standard già esistenti, per mezzo di elaborazioni e applicazioni concrete realizzate da studiosi sui processi di bilancio, auditing e reporting etico. *A.A. 1000* nasce con lo scopo di migliorare le performance complessive delle organizzazioni (imprese ma non solo) mediante l'aumento della qualità nell'*accounting*, *auditing* e nel *reporting sociale* ed *etico*. È un modello dinamico per il miglioramento continuo con un approccio progressivo che consente la sua costruzione nel tempo (Aa.Vv., http://www.bilanciosociale.it, *voce Codici Etici*, 14 dicembre 2004 e 27 ottobre 2003).

L'aumento e il miglioramento negli anni della cultura interna delle imprese nei confronti della sostenibilità sociale ed etica, ha influito e comportato la crescita di standard e modelli (ad esempio *S.A. 8000*, *GRI*, *ISO 14001*, ecc.) rendendo sempre più necessaria e pressante l'elaborazione di una definizione comune di principi e processi che provvedono a far chiarezza e diffondere sicurezza e univocità sulla complessa tematica dell'etica.

Il modello *A.A. 1000* è infatti allineato strettamente con alcuni standard, in particolare: la *S.A. 8000* (*Social Accountability*) per la parte relativa alle condizioni nei luoghi di lavoro e tutela dei diritti dei lavoratori; il *GRI* (Sustainability Reporting Guidelines) relativamente alla parte del processo che si riferisce alle questioni economiche ed ambientali; *ISO 14001* (International Standard Organization) dal quale riprende molti processi che riguardano in particolare le questioni ambientali.

A.A. 1000 propone uno standard di base, di responsabilità, centrato sull'obiettivo di fornire qualità al processo di *accounting*, *auditing* e *reporting* etico e sociale, al fine di favorire un percorso di sviluppo sostenibile. Le sue possibilità di impiego e di integrazione nell'organizzazione sono fondamentalmente due: 1) come integrazione, rafforzamento e valutazione comune per uniformare e rafforzare la qualità degli standard specifi-

ci di responsabilità; 2) come sistema e processo autonomo per gestire e comunicare bilancio, *performance* e responsabilità sociali ed etiche. Le linee guida per l'impiego della *A.A. 1000* danno ampia indicazione sulle relazioni che sussistono tra *A.A. 1000* e gli altri standard, e si articolano in tre sezioni: la prima introduce una selezione degli standard e strumenti di *management* per l'*accountability*; la seconda esamina gli standard e i mezzi del *management*; la terza identifica il modo in cui gli standard e gli strumenti di management possono essere usati per supportare *A.A. 1000* (Aa.Vv., http://www.bilanciosociale.it, *voce A.A. 1000*, 14 dicembre 2004 e 27 ottobre 2003).

La scala gerarchica dei principi base su cui si fonda tale modello prevede:

1. un processo è governato dal principio di *accountability*;
2. una responsabilità organizzativa è direttamente indirizzata dalla capacità inclusiva del processo;
3. un'inclusività è supportata da: a) scopo e natura del processo che a sua volta deve prevedere completezza, materialità, regolarità e tempestività; b) significatività nell'informazione che riunisce garanzie di qualità dell'informazione e accessibilità; c) gestione del processo nel tempo con il suo miglioramento continuo.

È opportuno precisare e sottolineare che *A.A. 1000* non è però uno standard certificabile, ma uno strumento per incoraggiare l'innovazione su alcuni principi chiave di qualità, fornendo garanzie agli *stakeholder*, in merito alla qualità dell'*accounting*, dell'*auditing* e del *reporting* sociale ed etico delle organizzazioni di riferimento. Inoltre tale modello non fornisce una struttura per la risoluzione dei conflitti tra organizzazione e gruppi di interesse collegati, ma fornisce un processo attraverso il quale è possibile costruire un rapporto comune ed una fiducia reciproca.

I vantaggi che quindi questo modello offre possono essere schematicamente riassunti nei seguenti (Aa.Vv., http://www.bilanciosociale.it, *voce A.A. 1000*, 27 ottobre 2003 e 14 dicembre 2004):

a) consente di misurare gli indicatori chiave di performance sociale;
b) migliora la gestione della qualità nei rapporti con gli *stakeholder*;
c) favorisce il rapporto con il personale dipendente;
d) accresce la fiducia degli *stakeholder* esterni;
e) migliora ed aiuta a mantenere buoni i rapporti di *partnership*;
f) aiuta a valutare e gestire meglio i rischi che si possono presentare nelle relazioni esterne (reputazione, marchio);
g) soddisfa le sempre più complesse esigenze informative degli investitori;
h) sostiene la *governance* dell'organizzazione;

i) facilita i rapporti tra istituzioni pubbliche ed organizzazione;
j) favorisce la formazione e l'identificazione di fornitori di servizi qualificati.

Le fasi, attorno alle quali si articola e sviluppa tale standard di processo, sono cinque e si muovono prevalentemente in maniera lineare anche con possibilità di ripetizione:
Planning o *pianificazione*, nella quale vengono definiti i valori e gli obiettivi sociali ed etici dell'organizzazione e vengono identificati gli *stakeholder*;
Accounting, in cui viene definito lo scopo del processo, vengono raccolte ed analizzate le informazioni, identificati gli indicatori e gli obiettivi, sviluppato un piano di miglioramento;
Auditing e *reporting*, in cui viene realizzata una comunicazione scritta o verbale (report) da sottoporre agli *stakeholder* per ottenere una condivisione;
Embedding o incorporazione nella quale sono istituiti sistemi, ad esempio sistemi di gestione e raccolta delle informazioni, implementazione dei valori e audit interna, sviluppati per rafforzare il processo e per integrarlo nel migliore dei modi;
Stakeholder engagement ovvero l'impegno verso gli *stakeholder*, che consiste nell'organizzazione in tutte le fasi del processo in stretto collegamento con i gruppi di interesse.

In particolare, esaminando alcune delle fasi precedentemente enumerate è necessario precisare che con il termine *Auditing* si fa riferimento a tutti i processi di valutazione esaminati da un organismo esterno ed indipendente, che sotto la propria responsabilità fornisce garanzie rispetto alla qualità del processo di report. Il modello *A.A. 1000* prevede un *audit interno* e un *audit esterno.* Le linee guida dell'*audit* indicano i principi base, e descrivono un modello per la realizzazione e il processo di *audit* sociale ed etico che parte dalla condivisione, fino ad arrivare alla relazione finale. Per la sua realizzazione devono essere rispettati alcuni principi fondamentali come: integrità, obiettività e indipendenza, competenza professionale, comportamento professionale (rigore, giudizio, significatività, chiarezza nella comunicazione), riservatezza, adeguata attenzione agli *stakeholder*.
Inoltre, è opportuno evidenziare che il coinvolgimento degli *stakeholder* è il punto centrale della *A.A. 1000*, l'obiettivo è infatti quello di costruire relazioni stabili con gli *stakeholder* e migliorare le responsabilità e le *performance* dell'organizzazione. Le linee guida definiscono lo scopo del coinvolgimento degli *stakeholder* in *A.A. 1000*; descrivono i metodi

per coinvolgerli; descrivono tecniche e forniscono consigli per migliorare il loro coinvolgimento, che aiuta a costruire il consenso, la fiducia, migliora i processi decisionali e anticipa i conflitti. Per ottenere questi risultati è necessaria la massima trasparenza, essere in dialogo, evitando che l'informazione sia unidirezionale, consentire agli *stakeholder* di assistere all'identificazione di altri *stakeholder*, permettendo loro così di dar voce alle opinioni senza restrizioni o rischi di sanzione, creare fiducia nei confronti del revisore sociale ed etico che sta raccogliendo ed elaborando i risultati del coinvolgimento.

Il miglioramento della responsabilità e delle performance organizzative, ottenute utilizzando il modello *A.A. 1000*, sarà possibile solo se la comunicazione ed i rapporti tra organizzazione e *stakeholder* sono capiti e assimilati dagli *stakehorder*, interessanti e significativi per gli stessi. Affinché ciò sia possibile è necessario realizzare una valutazione qualitativa sull'esistenza e sul significato della reale informazione contenuta nei report. Inoltre i portatori di interessi devono essere aiutati a capire il loro posizionamento all'interno di un'impresa, l'*accountability* della stessa e debbono avere la possibilità di confrontare i report sociali ed etici di altre organizzazioni (Aa.Vv., http://www.bilanciosociale.it, *voce A.A. 1000*, 27 ottobre 2003 e 14 dicembre 2004).

3.5 La nuova normativa di responsabilità delle società

Qualche anno fa De Girolamo scriveva: «l'ipotesi, quindi di una responsabilità in senso lato dei managers nei confronti di tutti coloro che subiscono, indirettamente i riflessi delle decisioni dell'azienda è allo stato attuale, una petizione di principio a meno che non si prospetti in futuro un quadro di codici etici vincolanti, con organi imparziali di valutazione dell'operato dell'azienda il che allo stato dei fatti, non è all'orizzonte. Restano a tutela degli stakeholders, le garanzie previste dall'ordinamento giuridico a difesa degli interessi ritenuti degni di protezione» (De Girolamo, 1998, p. 228).

Oggi questo futuro sembra arrivato con decreto legislativo numero 231, emanato l'8 giugno 2001, e pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale il 19 giugno del 2001 n° 140, il quale prevede la disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300. Tale decreto dispone che le imprese siano responsabili in prima persona, in quanto persona giuridica, degli atti amministrativi commessi nello svolgimento della propria attività. Stabilisce la responsabilità amministrativa e i principi generali della stessa, la quale

ricorda l'importanza e le linee guida della definizione dei codici etici. Prevede le sanzioni, penali e pecuniarie; come apportare le prove e i casi di esenzione da condanna. Prevede, infatti, una non punibilità dell'impresa se essa ha attuato un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi (vedi artt. 5-8).

L'impresa risponde, grazie a questa norma, verso tutti i portatori di interessi e i terzi compreso lo Stato, degli atti compiuti non ottemperando a norme esterne o a disposizioni interne ben precise, fissate attraverso codici etici e di condotta, vincolanti internamente ed esternamente e attraverso un'organizzazione stabilita e puntuale.

Ho ricordato qui il decreto legge 231 poiché esso contribuirà a una maggiore trasparenza delle azioni delle imprese e forse a una maggiore attenzione da parte loro all'insieme di interessi e ai loro portatori, che ruotano intorno all'impresa società associazione[317].

[317] Il Testo del Decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231 è pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale del 19 giugno 2001, n° 140, dal titolo: "*Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300*".

CAPITOLO SETTIMO

UN APPROFONDIMENTO SU ALCUNI STRUMENTI DI ETICA AMBIENTALE

Questo capitolo integrativo scritto dalla dott.ssa Rintanen è stato fortemente voluto in quanto chi scrive ribadisce la ferma convinzione che l'etica d'impresa è molto più della semplice osservanza della legge degli uomini e della non violazione della legge morale, ma *significa immaginare e quindi creare un mondo nuovo, basato sui principi della creatività individuale, della comunità, del realismo e delle moltissime altre virtù dell'imprenditore e dell'impresa*.

Un "*Mondo nuovo*" che deve trovare concretezza nella creazione di una comunità responsabile e eticamente orientata, che si adoperi in modo tangibile e consistente nel preservare la terra, la natura, gli animali, sui quali siamo chiamati a vigilare. Ciò significa plasmare una cultura degna di uomini e donne liberi, che pensino e operino a beneficio della comunità e della natura, nel rispetto dei propri obblighi e coscienti delle proprie responsabilità.

Le necessità legate al saper rispondere alle esigenze sempre più pressanti dei consumatori (che presero avvio negli anni '60 con l'avvento del *consumatore etico*), nei confronti della qualità, del prezzo, dell'ambiente, dell'attenzione ai valori condivisi, ai diritti dei lavoratori; ha portato le imprese a studiare e dotarsi di strumenti etici e di responsabilità ambientale di rilevante importanza che siano testimonianza di un impegno, se pur minimo. Tutti questi "tools" consentono alle imprese di formare una cultura etica interna diffusa, capace di creare *valore* e un'immagine eticamente responsabile.

Il rispetto dell'ambiente, della natura in generale è tra le responsabilità a cui i consumatori attribuiscono un'emotività e un valore molto elevato sia in termini di *scelta* sia di *fidelizzazione*.

Per l'impresa è fondamentale delineare ed esplicitare chiaramente una sua etica consona a dialogare attraverso il complesso dei valori con i suoi *stakeholder* con i quali potrà essere possibile instaurare solidi e du-

Cristiano Ciappei, Debora Ninci. 3.1: Gli aspetti etici del governo imprenditoriale : ETICA DI IMPRESA : considerazioni teoriche ed evidenze cliniche.ISBN-10: 88-8453-430-5 (online), ISBN-10: 88-8453-431-3 (print)

raturi legami ed evitare l'insorgenza di *tensioni*, *conflitti* e "*fratture*" che si potrebbero ripercuotere inevitabilmente anche sulla realizzazione degli obiettivi economici d'impresa (Di Toro P., 1993, p.127).

Tra i numerosi strumenti elencati nel capitolo precedente alcuni si occupano in particolare di responsabilità ambientale, sono: il *Bilancio Ambientale* e/o l'*Eco-Bilancio*, l'*Audit Ambientale*, la *Contabilità Verde* e numerosi *Indicatori Parziali di Performance*; ai quali si aggiungono "*l'Analisi Costi-Benefici*" "*ABC*" e la "*Valutazione dell'Impatto Ambientale*" "*VIA*", la *Certificazione Ambientale* con i principali standard *Emas* ovvero "*Eco-Management and Audit Scheme*" disciplinato dall'art. 2 lettera k del Regolamento CE 761/2001[318] e il sistema di norme *Iso 14000*[319] messe a punto in armonia con gli standard riconosciuti a livello internazionale, dall'*Organizzazione Internazionale per la Standardizzazione*, dei sistemi di gestione ambientale "*Environmental Management System*" ovvero l'*EMS* sistema[320]; marchio europeo di qualità sociale e ambientale *Ecolabel* o l'*Ecolabelling*.

Al più tradizionale e diffuso standard del *Bilancio Ambientale* si affiancano quindi una serie di altri strumenti che negli anni sono stati riformulati, corretti e adattati. Nel proseguo del capitolo alcuni di questi *Sistemi di Gestione Ambientale* saranno osservati più da vicino insieme al *Bilancio Ambientale*.

1. *Il Bilancio Ambientale*

Il *Bilancio Ambientale* è uno strumento di comunicazione prettamente ambientale che si inserisce in un insieme di mezzi che le imprese hanno a disposizione per soddisfare la pressante richiesta e la crescente attenzione dell'opinione pubblica e dei governi alle problematiche ambientali in generale e nel più stretto rapporto con le attività produttive.

[318] Nell'articolo 2, lettera k del regolamento CE 761/2001, è racchiusa la definizione del *sistema di gestione ambientale,* costituito dall'insieme dei meccanismi organizzativi, degli strumenti, delle risorse, delle procedure necessarie per la gestione delle variabili ambientali per il raggiungimento dei fini e degli obiettivi stabiliti dall'impresa. Le attività necessarie per l'implementazione del sistema di gestione ambientale sono: 1) *l'analisi ambientale iniziale*; 2) *la politica ambientale*, 3) il *programma ambientale.*

[319] Certificazione che recentemente ha contagiato amministrazioni pubbliche locali come la Provincia di Siena prima in tutta Italia ad aver ottenuto la certificazione ISO 14001 per tutte le infrastrutture e i servizi erogati sul territorio (A.a.V.v., http://www.bilanciosociale.it, voce *News*, 14 dicembre 2004).

[320] È interessante ricordare che *Emas* e *Iso* sono strumenti volontari orientati al miglioramento continuo della performance ecologica dell'impresa.

Il Bilancio Ambientale è un *documento informativo* nel quale sono descritte le principali relazioni tra l'impresa e l'ambiente, ed è pubblicato *volontariamente* allo scopo di comunicare direttamente con il pubblico interessato (A.a.V.v., http:www.bilanciosociale.it, voce "*Bilancio Ambientale*", 14 dicembre 2004).

Il "*Bilancio Ambientale*" non si occupa genericamente di tutta l'attività d'impresa ma solo di una parte ben precisa e determinata dell'attività aziendale, che viene analizzata con dei parametri specifici e seguendo delle linee guida definite[321].

La redazione di un "*Bilancio Ambientale*" è rivolta sia internamente all'impresa sia esternamente, tra le molteplicità dei soggetti interessati e fortemente attenti ad un comportamento responsabile nei confronti dell'ambiente vi sono: i *politici* (legislatori nazionali ed internazionali); il *pubblico interno* (management, dipendenti, azionisti); il *mercato* (concorrenti, clienti, fornitori, organizzazioni dei consumatori); il *soggetti pubblici e finanziari* (popolazione locale, organizzazioni ambientalistiche, associazioni dei lavoratori, mass-media, istituzioni scientifiche, assicurazioni e banche).

1.1 La diffusione e il ruolo della comunicazione ambientale nelle imprese

La necessità di comunicare nasce dalla percezione di un'azienda produttiva come un sistema aperto, strettamente connesso con la realtà esterna in cui è inserita. In questo sistema sussistono numerosi rapporti di interdipendenza, che influiscono sullo sviluppo economico-finanziario, sociale e ambientale delle parti, e del sistema nel suo complesso. La comunicazione è un'attività utile per la gestione di questi rapporti. In particolare, una comunicazione aperta e responsabile può avere un ruolo strategico nell'impresa. In questo caso, le attività di comunicazione sono accuratamente pianificate per migliorare il rapporto con gli attori esterni e per creare una rete di comunicazione interattiva.

La comunicazione ambientale ha iniziato a diffondersi negli Stati Uniti all'inizio degli anni '70, grazie al crescente interesse dell'opinione pubblica verso queste tematiche. Si è verificato una sorta di crisi di fiducia verso le imprese, che non poteva passare inosservata. Il compito istituzionale delle imprese, di generare profitto agli azionisti, fu affiancato dalle attese di migliorare la qualità della vita e il benessere sociale, in senso più ampio. Il legislatore ha dato la sua prima risposta a queste

[321] Le linee guida disposte per la redazione del *Bilancio Ambientale* sono definite da molteplici organizzazioni internazionali, come: *CEFIC* (Council of European Chemical Industry), *PERI* (Public Enviromental Reporting Initiative), *FEEM* (Fondazione ENI Enrico Mattei).

nuove attese, emanando dei provvedimenti, mirati a limitare il degrado ambientale causato dalle attività produttive (per esempio the Clean Air Act, 1970). Il processo non si è arrestato, ma si è esteso anche in altri paesi. Gli sviluppi più recenti della responsabilità ambientale sono un *mix* di iniziative coercitive e volontarie.

Negli ultimi anni, le nazioni industrializzate, comprese quelle che ancora stanno emergendo, sono state caratterizzate dalle forze di globalizzazione. Queste forze hanno attribuito alle imprese una crescente importanza per lo sviluppo economico, ambientale e sociale. In questa situazione, i tradizionali sistemi di *governance*, basati fortemente sul controllo degli investitori, si sono rilevati insufficienti ed arretrati, e si è verificato una necessità di allargarli, per creare sistemi composti di molteplici *stakeholder*. La pressione di creare un sistema di *governance* effettivo non riguarda solo le organizzazioni multinazionali, che sono state le prime ad essere messe sotto scrutinio, ma imprese di tutte le dimensioni, ovunque operano. In un sistema di *governance* effettivo, gli *stakeholder* hanno accesso alle informazioni rilevanti e qualificate sulle attività imprenditoriali, dall'acquisto delle materie prime alla distribuzione dei prodotti finiti (www.globalreporting.org). Le catene di produzione osservano gli stessi principi e le stesse pratiche gestionali, e sono in grado di dimostrarlo.

Molte imprese hanno reagito alle sempre più insistenti richieste provenienti dagli *stakeholder* esterni. In alcuni casi tali richieste sono state affiancate dagli incentivi di natura economica. Le più attive hanno cominciato a ricercare il dialogo strutturato e continuato con i loro *stakeholder*, riconoscendo che una comunicazione efficace non deve rimanere unilaterale, ma può essere completata da flussi di *feedback*, utili per sviluppare le attività. Infatti, una comunicazione aperta non solo fornisce informazioni, ma raccoglie i commenti, le critiche e i suggerimenti dei soggetti che vogliono dialogare con l'impresa. La comunicazione potrà quindi assumere forme di dialogo bilaterale o multilaterale: l'impresa fornisce informazioni e riscontri riguardanti l'organizzazione, i processi e l'uso dei fattori produttivi, e monitora le richieste e le segnalazioni provenienti dall'esterno. Grazie alla rapida evoluzione delle tecnologie di comunicazione e alla diffusione dell'Internet, le capacità di trasferimento delle informazioni e i meccanismi di *feedback* si sono moltiplicati. I clienti e i consumatori, per esempio, possono ottenere facilmente informazioni per assicurarsi che il comportamento delle imprese corrisponda alle loro attese. Una corretta attività di comunicazione può aiutare ad elaborare risposte adeguate, prevenendo e rimovendo opinioni e comportamenti negativi verso l'impresa. Può anche offrire importanti opportunità di aggiornamento e apprendimento. Il risultato desiderato è un'immagine positiva e una crescente fiducia del mercato.

Ovviamente, non tutti accettano senza riserva le informazioni volontarie fornite dalle imprese, poiché sono considerate troppo chiaramente di parte. Alcuni guardano per esempio la comunicazione ambientale delle imprese con sospetto, e preferiscono altre fonti informative sullo stato dell'ambiente e sulle misure per la sua difesa. Le associazioni ambientaliste e gli organismi non governativi sono fra le fonti ritenute generalmente affidabili.

Per migliorare il dialogo fra le imprese e i loro *stakeholder* in materia ambientale, sono state sviluppate specifiche forme di comunicazione, come bilanci e rapporti ambientali o etichette ecologiche. Questi strumenti hanno lo scopo di aiutare le imprese ad attuare le loro strategie di comunicazione ambientale, di incentivare una maggiore trasparenza e di rimuovere le difficoltà di tradurre gli impatti ambientali in grandezze economico-finanziarie. Sono anche emerse numerose iniziative per standardizzare queste forme di comunicazione, e per garantire la loro elevata qualità. Questo tipo di lavoro è stato svolto da numerose organizzazioni internazionali, quali *The Global Reporting Initiative* (GRI)[322], *Public Environmental Reporting Initiative* (PERI), *International Organization for Standardization* (ISO)[323], *International Chamber of Commerce* (ICC)[324] e le *Nazioni Unite* (United Nations Environmental Programme, UNEP)[325]. Le direttive della GRI sono state un primo tentativo di sviluppare una serie generale di indicatori ambientali per le organizzazioni, e sono diventate il loro principale punto di riferimento.

La comunicazione ambientale delle imprese deve rispettare certi principi per essere accettata dagli *stakeholder*, e quindi per essere efficace. GRI ha proposto due principi fondamentali, che devono essere il punto di partenza per le attività di comunicazione: *trasparenza* e *inclusività*. La trasparenza si riferisce all'accuratezza e all'attendibilità tecnica e scientifica delle informazioni fornite, e anche alla presentazione dei dati, che dovrebbe tenere conto del livello di preparazione degli interlocutori. La inclusività garantisce, che la comunicazione contenga tutte le informazioni rilevanti. Questi principi devono essere rispettati in tutte le fasi di *reporting*.

Le decisioni che stabiliscono le informazioni da includere nella comunicazione devono rispettare i principi di completezza e rilevanza, e considerare il contesto in cui l'impresa opera, e il suo ruolo nello sviluppo sostenibile. La completezza è valutata tenendo conto delle entità da includere nella comunicazione, dello scopo e del periodo di riferimento.

[322] http://www.globalreporting.org.
[323] http://www.iso.org.
[324] http://www.iccwbo.org.
[325] http://www.unep.org.

La comunicazione deve presentare un quadro bilanciato delle prestazioni ambientali. La qualità e l'attendibilità dei dati possono essere migliorate, rispettando i principi di neutralità, comparabilità e accuratezza. Infine, l'accesso all'informazione dovrebbe essere promosso dalla chiarezza dei contenuti e dalla tempestività della divulgazione (*Global Reporting Initiative: Sustainability Reporting Guidelines 2002*, p. 23 e ss.).

Benché esistano principi guida e tecniche pronte da adottare, le imprese devono decidere autonomamente ciò che vogliono ottenere con la loro strategia di comunicazione, e quali strumenti saranno utilizzati. Molti osservatori sostengono che una chiara e coerente strategia di comunicazione è una caratteristica distintiva delle imprese prosperose. Le imprese dovrebbero articolare la loro specifica visione della responsabilità e della sostenibilità, e integrarla nelle strategie per creare valore. I codici e gli strumenti di responsabilità devono essere utilizzati proattivamente per stimolare cambiamento, e non solo per reagire agli obblighi coattivi. La responsabilità e la creazione del valore dovrebbero rafforzarsi reciprocamente e diffondere il concetto dello sviluppo sostenibile in tutte le funzioni aziendali. Sono le persone che fanno la differenza; gli individui con le loro percezioni che possono creare valore (Engen T., DiPiazza S., 2005, p. 3 e ss.).

1.2 La definizione della contabilità e del bilancio ambientale

La contabilità ambientale può essere definita come una presentazione sistematica di dati, riguardanti le riserve (di risorse naturali) e i flussi (inquinanti), importanti dal punto di vista della difesa dell'ambiente.

Un termine fondamentale da utilizzare nell'ambito della contabilità ambientale è: costo ambientale. Questo termine ha almeno due dimensioni: può riferirsi esclusivamente a costi che influenzano direttamente le operazioni produttive di un'azienda, o includere anche costi per i quali l'impresa non può essere tenuta legalmente responsabile. I primi sono i cosiddetti costi privati, mentre i secondi sono denominati costi sociali. Le imprese che si impegnano a mettere a punto un sistema di contabilità ambientale di solito cominciano da i costi privati (US EPA Publications, 1995, p. 1).

L'obiettivo della contabilità ambientale è di fornire una valutazione quantitativa generale sulle conseguenze ambientali delle attività economiche[326]. Il successo della contabilità ambientale non dipende dalla capacità

[326] Fonte: L'Agenzia Ambientale Europea, http://glossary.eea.eu.int/EEAGlossary/search_html.

di classificare correttamente tutti i costi sostenuti da un'impresa, ma dalla capacità di creare informazione rilevante, e di metterla a disposizione dei soggetti che hanno bisogno e possono utilizzarla (US EPA Publication, 1995, p. 13). I costi sostenuti per adempiere alle norme, per pagare le sanzioni e per prevenire l'inquinamento sono chiaramente costi ambientali, ma in altri casi l'interpretazione può essere più incerta. Alcuni costi sono chiamati intangibili, poiché i benefici generati non sono diretti. Le imprese possono comunque essere disposte a sostenerli per influenzare positivamente le percezioni di alcuni gruppi d'interesse. I costi delle attività di comunicazione ambientale volontaria appartengono a questa tipologia.

La contabilità ambientale può essere utilizzata da tutti i tipi di imprese, grandi e piccole, in quasi tutti i settori industriali. Il supporto dei vertici aziendali e la formazione dei gruppi di lavoro trasversali sono i prerequisiti per l'attuazione di un sistema effettivo (US EPA Publications, 1995, p. 17).

La contabilità ambientale è anche uno strumento utilizzabile a vari livelli, secondo le necessità, gli interessi, gli obiettivi e le risorse disponibili. Può avere come oggetto un processo (o una linea di produzione), un sistema (per esempio imballaggio), un prodotto (o una linea di prodotti), un sito produttivo, un dipartimento, o tutti i siti in un determinato posto, gruppi regionali/geografici di dipartimenti o siti, una divisione o una filiale di un *corporate*, o il *corporate* nel suo complesso (US EPA Publications, 1995, p. 13).

Il bilancio ambientale, a sua volta, sintetizza i dati raccolti in un sistema di contabilità ambientale. Il bilancio ambientale, o l'ecobilancio, come alcuni preferiscono chiamarlo, può essere definito come uno strumento di comunicazione, utilizzato dalle imprese e dagli enti che vogliono trasmettere informazioni sulle loro prestazioni ambientali agli *stakeholder* interessati. Il bilancio ambientale è una sorta di verbale ecologico relativo a un prodotto, un processo, un sito produttivo o un gruppo di siti produttivi. Il bilancio relativo a uno stabilimento produttivo è denominato bilancio ambientale di sito. Se, invece, rappresenta i dati ambientali di un'impresa con multipli siti, è opportuno parlare del bilancio ambientale di corporate. Gli enti pubblici possono essere interessati a monitorare lo sviluppo ambientale di una certa area, e stipulare un accordo con le imprese, per ottenere dati necessari per un bilancio ambientale d'area[327].

[327] Per esempio, l'accordo sulla chimica siglato fra le imprese, il governo, gli enti pubblici e le organizzazioni sindacali, nel 1998, per redigere un bilancio ambientale d'area a Porto Marghera (http://www.arpa.veneto.it/spi/merghera.htm).

Un'organizzazione che intende redigere un bilancio ambientale – indipendentemente che si tratti di un'impresa privata o di un ente pubblico –deve chiarirsi, innanzi tutto, la natura del suo impegno. Non si tratta semplicemente di contare e contabilizzare dati, ma il percorso va completato con un ulteriore passo, che consiste nel rendere conto di ciò che emerge dai dati raccolti, e assumersi la responsabilità delle proprie dichiarazioni.

La prima fase, quella del contare, inizia con la determinazione degli aspetti da monitorare. I dati sull'impatto ambientale e sullo stato degli ecosistemi sono raccolti con l'ausilio degli indicatori di prestazione. La costituzione di un piano dei conti, di solito gestito con mezzi informatici, è la base per un processo continuativo, che reperisce ed elabora i dati anno dopo anno.

Nella fase di contabilizzazione, i dati ottenuti sono organizzati sistematicamente, tenendo conto anche del loro ordine di priorità, secondo la politica adottata nell'azienda. In questo modo è possibile utilizzare i dati e trarre conclusioni sulle prestazioni e sulle situazioni che sono state misurate. Questi dati dovrebbero in qualche modo rendere espliciti gli sforzi compiuti per intervenire nelle questioni più urgenti. Redigere un bilancio ambientale fornisce un valido aiuto per i vertici per operare scelte eco-compatibili ed economicamente efficienti. Il bilancio ambientale è un resoconto periodicamente aggiornabile e permette di orientare le scelte di gestione e di controllo verso un beneficio indiscutibile, vale a dire la diminuzione dei costi ambientali. Infatti, l'impresa identifica, misura e analizza il proprio impatto sull'ambiente al fine di ridurlo, e per controllare i costi. Le aree di intervento più significative si trovano nel settore dei consumi e nel settore dei rifiuti. Si possono individuare opportunità di ridurre il consumo energetico e quello idrico, nonché migliorare la gestione dei rifiuti (compresi i rifiuti da imballaggi) e la depurazione delle acque.

Nell'ultima fase l'impresa rende pubblici i dati più rilevanti che rispecchiano il suo rapporto con l'ambiente. Questa fase è caratterizzata dall'assunzione della responsabilità, dalla trasparenza e dall'obiettivo di migliorare la governance dell'impresa. La responsabilità riguarda sia i risultati negativi sia quelli positivi, questi ultimi ottenuti grazie all'impegno di prevenire, ridurre, eliminare e monitorare i danni all'ambiente. I tentativi di rendere pubbliche, le prestazioni ambientali (e sociali) delle imprese, sono frequentemente intesi in modo difensivo, quasi negativo, considerando solamente le loro potenzialità di conservare valore, ma non crearlo. Il nuovo concetto del *corporate governance* richiede un approccio più lungimirante: le imprese sono invitate a valutare attentamente il contributo degli aspetti non-finanziari sul loro sviluppo futuro (DiBella I., 2003, p. 17 e ss.; Engen T., DiPiazza S., 2005, p. 7).

1.3 Il contenuto del bilancio ambientale

Contrariamente a certe comunicazioni che le imprese sono tenute a rilasciare, e che devono rispettare certi requisiti formali, la redazione e la divulgazione del bilancio ambientale sono scelte volontarie. Alcuni paesi, fra i quali per esempio la Francia, la Germania e i Paesi Nordici, stanno, in ogni caso, già introducendo obblighi di legge.

La redazione del bilancio ambientale soddisfa un'esigenza fondamentale della gestione sostenibile: la completa e corretta rappresentazione del rapporto impresa-ambiente non può assolutamente limitarsi alla mera considerazione dei dati rilevati negli usuali conti economico-finanziari.

Come già accennato nei paragrafi precedenti, la decisione volontaria di redigere un bilancio ambientale può basarsi sia su motivi interni sia esterni, che ovviamente non si escludono, ma spesso si rinforzano a vicenda. La motivazione interna è l'utilità del bilancio come documento informativo, in grado di sintetizzare le prestazioni ambientali in termini economici, e consentire la loro valutazione. Le motivazioni esterne sono connesse con la ormai diffusa convinzione che gli aspetti ambientali costituiscono un fattore competitivo, che può essere migliorato promovendo l'immagine di un'azienda consapevole degli impatti che causa, e aperta nell'illustrare gli sforzi per la loro mitigazione ed eliminazione.

Non esiste un unico modello di riferimento per il bilancio ambientale, come non esiste neanche per il rapporto e la dichiarazione ambientale. Il modello adottato risponde generalmente agli obiettivi di immagine che l'azienda vuole perseguire. I principi guida standardizzati possono facilitare il processo di redazione del bilancio ambientale, diminuendo il tempo e lo sforzo richiesto dai manager. Gli standard portano anche importanti vantaggi per l'uso dei bilanci: ne promuovono la comparabilità nel tempo e tra diverse organizzazioni, favorendo il *benchmarking* mirato a uguagliare e superare i livelli di prestazione eccellente, anche a livello internazionale. Il pubblico interessato può meglio confrontare i bilanci e i rapporti che rispettano gli stessi principi.

Il bilancio ambientale ha lo scopo di rappresentare sinteticamente i dati fisici e monetari della gestione ambientale. I dati sono rilevati in appositi conti e sono successivamente rielaborati allo scopo di valutare le prestazioni ambientali. Un bilancio contiene, dunque, le grandezze fisiche principali che caratterizzano l'impatto ambientale, le spese sostenute per la sua diminuzione e gli indicatori di prestazione. La presentazione è di tipo quantitativo, e generalmente si riporta l'andamento registrato su un arco temporale pluriennale.

1.4 La scelta degli indicatori di prestazione ambientale

Gli indicatori di prestazione ambientale sono utilizzati per rappresentare l'impatto delle attività sui sistemi naturali, quali per esempio il suolo, l'area e l'acqua (Global Reporting Initiative: Sustainability Reporting Guidelines 2002, p. 48 e ss.). Gli indicatori nascono da valori e creano valori. Evolvono continuamente, e nessuna serie di indicatori è completa (Meadows D., 1998, p. 17 e ss.). Gli indicatori facilitano l'orientamento in una realtà complessa. L'uso degli indicatori sbagliati può fuorviare le scelte e indurre a rispondere ai segnali privi d'interesse (Bossel H., 1999, p. 9).

Per garantire la qualità dell'informazione che sintetizzano, gli indicatori dovrebbero essere rilevanti e significativi per la protezione dell'ambiente e della salute umana, o contribuire al miglioramento della qualità della vita. Per questo dovrebbero riguardare aspetti organizzativi che necessitano miglioramenti, o che aumentano il valore dei prodotti per gli utenti e per società. Ogni settore ha i suoi aspetti critici, e gli indicatori utilizzati devono tenere conto delle specifiche priorità. Gli indicatori dovrebbero servire per decisioni, che possono migliorare le prestazioni dell'organizzazione, indicando delle scelte per migliorare l'eco-efficienza. Non dovrebbero trascurare ne operazioni rilevanti all'interno dell'azienda, ne operazioni ad essa connesse, anche se non possono essere controllate direttamente (Verfaillie H. A., Bidwell R., 2000, p. 11 e ss.).

L'uso degli indicatori è basato sul monitoraggio, che consente la raccolta dei dati di elevata qualità. La misurazione delle prestazioni richiede obiettivi reali e criteri di valutazione adeguati. La misurazione tende a diminuire l'incertezza, anche se non può eliminarla completamente (Meadows D., 1998, p. 1 e ss.).

I dati sintetizzati possono essere utilizzati per le comparazioni nel tempo e per le attività di *benchmarking*, con lo scopo di imparare dalle esperienze passate. L'aggregazione dei dati, raccolti da diversi processi o prodotti, deve essere fatta con cautela, ricordando che le informazioni così create devono avere un senso. Altrettanto importante è essere prudenti nella comparazione dei dati attraverso le imprese, che dovrebbe essere effettuato solo, se operano nello stesso settore.

Per essere reputati buoni, gli indicatori devono essere ben definiti, misurabili, trasparenti e verificabili. Un indicatore obiettivo si basa sui metodi di misurazione scientificamente riconosciuti. È necessario poter ripercorrere il percorso, che ha portato alla valutazione. In altre parole, si deve poter dimostrare come il valore dell'indicatore è stato ottenuto. L'indicatore deve anche avere significato – altrimenti è inutile impiegare risorse per la valutazione. Gli *stakeholder* per i quali gli indicatori sono

indirizzati dovrebbero trovarli interessanti, e saper interpretare le informazioni che contengono (Verfaillie, H. A., Bidwell, R., 2000, p. 11 e ss.).

Molti organismi internazionali si sono occupati dello sviluppo degli indicatori di prestazione ambientale, per rendere più omogenea la loro applicazione e per aumentare le potenzialità di utilizzo. Secondo la logica adottata nel GRI, è importante fornire informazioni sia in termini assoluti sia relativi. I dati assoluti consentono l'inserimento dell'impatto nel sistema più ampio. I dati normalizzati permettono di valutare l'efficienza delle prestazioni, e di compararle con altre organizzazioni indipendentemente dalle loro dimensioni.

Le istruzioni per l'uso degli indicatori di prestazione raccomandati dal GRI sono abbastanza dettagliate. Sono descritti i tipi di indicatori e le unità di misure da utilizzare. Gli indicatori sono classificati in primari (*core*) e supplementari (*additional*). Per valere la classificazione nei primari, gli indicatori devono essere pertinenti per la maggioranza delle organizzazioni impegnate nel reporting, e devono essere di interesse per la maggioranza degli *stakeholder* (Global Reporting Initiative: Sustainability Reporting Guidelines 2002, p. 48 e ss.).

Un altro organismo, impegnato nella normazione della valutazione ambientale, è l'Agenzia europea dell'ambiente, che ha sviluppato una serie di indicatori quantitativi, in collaborazione con la comunità scientifica e le industrie interessate. L'obiettivo è stato la definizione di uno schema concettuale comune, entro cui ricondurre la valutazione ambientale delle imprese (Agenzia europea dell'ambiente, http://www.eea.eu.int/).

The International Organization for Standardization (ISO) ha avviato il processo di sviluppo di uno standard per gli indicatori di prestazione ambientale nel 1995, presentando successivamente, nel 1999, la norma ISO 14031.

Lo standard ISO 14031 pone enfasi all'intero processo di valutazione delle prestazioni, articolandolo in sei fasi:

- Selezione, sviluppo e scelta degli indicatori;
- Raccolta di dati per effettuare la misurazione attraverso gli indicatori;
- Analisi e conversione dei dati in informazioni rappresentative delle prestazioni conseguite;
- Valutazione delle informazioni con i criteri prestabiliti;
- *Reporting* e comunicazione dei risultati ottenuti;
- Revisione e miglioramento del processo, con la particolare attenzione al miglioramento della disponibilità, dell'affidabilità e della qualità dei dati, al miglioramento delle capacità analitiche, allo sviluppo degli indicatori (l'identificazione di nuovi e l'affinamento di

indicatori esistenti), e alla crescente integrazione delle valutazioni ambientali nei processi decisionali dell'azienda.

Lo standard ISO 14031 consiglia di fare riferimento ad alcuni criteri per la predisposizione degli indicatori. L'organizzazione dovrebbe considerare le sue prestazioni passate, i requisiti di legge, le regole di buona pratica, i dati settoriali sul livello delle prestazioni (raccolti ed elaborati per esempio dalle associazioni di categoria), le revisioni e gli *audit* di gestione, e i punti di vista delle parti interessate (European Environment Agency Technical reports, 2001, p. 29 e ss.).

Un altro organismo autorevole, impegnato nel dibattito e nello sviluppo delle pratiche sostenibili, è the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), che distingue (come le istruzioni del GRI), gli indicatori applicabili generalmente da quelli specifici per determinati settori. I primi non devono avere la stessa importanza in tutti i settori, ma riguardano un aspetto ambientale o un valore produttivo di rilevanza globale. I metodi di misurazione sono consolidati e le definizioni ampiamente accettate. Esistono, inoltre, molti metodi consolidati per la trasformazione e la conversione dei dati raccolti. Se un indicatore non rispetta questi criteri, è definito specifico per un settore. The WBCSD raccomanda l'uso dello standard ISO 14031 per la scelta degli indicatori specifici (Verfaillie, H. A., Bidwell, R., 2000, p. 11 e ss.).

1.5 Tipologie di indicatori

Gli indicatori ambientali utilizzati nell'ambito del GRI includono:

- l'uso delle risorse naturali;
- le emissioni inquinanti;
- i rapporti con i fornitori;
- i prodotti o servizi finali.

Più precisamente, gli indicatori ambientali si articolano in dieci gruppi: a) *materiali*; b) *energia*; c) *acqua*; d) *biodiversità*; e) *emissioni*, *effluenti e rifiuti*; f) *fornitori*; g) *prodotti e servizi*; h) *adempimento delle normative*; i) *trasporto*; e l) *aspetti generali* (Global Reporting Initiative: Sustainability Reporting Guidelines 2002, p. 36).

Gli indicatori che misurano i materiali utilizzati (esclusa l'acqua) sono costruiti per tipo di materiali, ed espressi in unità di misura fisiche (per esempio chilogrammi, tonnellate o volume). Ci sono anche indicatori per monitorare l'uso dei materiali riciclati o scartati da altri processi produttivi. Gli indicatori del consumo energetico diretto, espressi in joule, tengono

conto delle fonti di energia. Altri indicatori servono per ottenere dati sull'uso indiretto dell'energia. Indicatori supplementari possono per esempio fornire informazioni sulle iniziative per aumentare l'efficienza energetica e per utilizzare energia dalle fonti rinnovabili. L'uso totale dell'acqua richiede un proprio indicatore, e per un'analisi più approfondita si possono specificare le sue fonti e le quantità che l'impresa riesce a riciclare o riutilizzare nei suoi processi. La biodiversità è una dimensione dello sviluppo sostenibile, che va monitorato attraverso il suolo occupato nelle aree di particolare interesse, e attraverso la descrizione dell'impatto delle attività e prodotti (o servizi) sugli ecosistemi. Le emissioni, gli effluenti e i rifiuti sono misurati per controllare i gas ad effetto serra, l'uso e le emissioni delle sostanze dannose all'ozono, altre emissioni in aria (specialmente quelle regolate dalle norme locali, nazionali o internazionali), l'ammontare dei rifiuti e la loro destinazione (il tipo di smaltimento, riciclo, riuso), emissioni nell'acqua e le perdite di sostanze chimiche. Le attività dei fornitori possono essere misurate per garantire il rispetto delle regole stabilite. Infine, sono da ricordare gli indicatori riguardanti i prodotti e servizi, che possono quantificare il loro impatto o monitorare il grado di riciclaggio e riuso (Global Reporting Initiative: Sustainability Reporting Guidelines 2002, p. 48 e ss.).

L'Agenzia Ambientale Europea individua tre tipologie di indicatori per la valutazione delle prestazioni del sistema di gestione ambientale:

- *indicatori dell'impegno aziendale*, che possono essere di tipo qualitativo (descrivendo per esempio il livello dell'impegno dei vertici, i ruoli e le responsabilità in campo ambientale), o di tipo quantitativo, indicando per esempio il numero delle persone dedicate alla gestione ambientale o il numero degli *audit* effettuati;
- *indicatori di conformità*, che possono essere espressi in termini economici (per esempio gli esborsi dovuti alle sanzioni o risarcimenti dei danni), o non economici (per esempio il numero degli incidenti);
- *indicatori riguardanti interlocutori esterni*, che prevedono indicatori qualitativi (per esempio il tipo di strumenti ambientali adottati), e quantitativi (per esempio il numero di denunce o il numero dei fornitori con una certificazione ambientale).

L'*Agenzia Europea* dell'*Ambiente* individua inoltre una serie di indicatori che riguardano più da vicino l'impatto ambientale delle attività produttive. I seguenti quattro gruppi rappresentano questa classificazione:

- *indicatori di processo*;
- *indicatori di prodotto*;
- *indicatori di gestione*;
- *indicatori finanziari*.

Gli *indicatori di processo* determinano le quantità di risorse utilizzate e rifiuti prodotti, nonché il volume delle emissioni inquinanti. Gli *indicatori di prodotto* pronunciano in termini assoluti o relativi le quantità di materiali utilizzati. Gli *indicatori di gestione* riassumono per esempio il numero dei casi di inadempienza normativa, il numero di denunce o lamentele ricevute, il numero di obiettivi ambientali raggiunti. Gli *indicatori finanziari* si riferiscono ai costi di gestione dei rifiuti, agli investimenti, ai tributi ambientali, ai costi di riparazione dei danni, ai costi di formazione del personale e ai costi dei consulenti esterni (Agenzia europea dell'ambiente, http://www.eea.eu.int/).

La classificazione dello standard *ISO 14031* prevede gli *indicatori di prestazione* (*environmental performance indicators*) e quelli di *condizione ambientale* (*environmental condition indicators*).

Gli *indicatori di prestazione ambientale* includono indicatori di prestazione *operativi* e *gestionali*. I primi riguardano le varie funzioni aziendali, riferendosi in particolare alla progettazione, alla gestione e manutenzione, al consumo delle risorse naturali, alla fornitura di materiali, energia e servizi, e alla produzione di prodotti, servizi e rifiuti. Sono suddivisi in sette categorie: materiali; energia; servizi di supporto; logistica; prodotti e servizi; rifiuti; ed emissioni. Gli indicatori di prestazione gestionale sintetizzano dati riguardanti l'implementazione di politiche e programmi, la conformità con le normative, i risultati finanziari e i rapporti con la comunità locale.

Gli *indicatori di condizione ambientale* previsti dallo standard ISO 14031 riguardano lo stato naturalistico e ambientale del territorio. Trattandosi degli indicatori che non riguardano una sola impresa, ma dei fenomeni diffusi, su scala locale, regionale o globale, non sono sviluppati all'interno delle aziende, ma il compito spetta alle agenzie governative, organizzazioni non governative, istituzioni scientifiche e di ricerca. Possono fornire dati per esempio sull'inquinamento, sulla qualità dell'aria, dell'acqua, del suolo, della flora e della fauna, o sugli effetti causati dagli interventi dell'uomo sul paesaggio, o sullo sviluppo storico-culturale.

1.6 La presentazione del bilancio ambientale all'interno di un rapporto ambientale

I bilanci ambientali contengono dati quantitativi, espressi in unità di misura fisica o monetaria, e relativi ai processi produttivi e altre attività imprenditoriali. L'interpretazione dei dati, anche da parte di non esperti, può essere facilitata, corredando i dati quantitativi con le relazioni descrittive. Sia le informazioni quantitative sia quelle qualitative sono

generalmente ritenute necessarie per la presentazione di un quadro bilanciato sulle attività economiche, ambientali e sociali. Per la più ampia chiarezza e comprensione, i dati raccolti per la stesura di un bilancio ambientale sono spesso divulgati per gli *stakeholder* esterni in forma di rapporto ambientale.

Il rapporto ambientale è pubblicato di solito a frequenza annuale, con lo scopo di informare gli *stakeholder* sulle iniziative prese, e sui risultati conseguiti per migliorare l'efficienza nell'uso delle risorse naturali e nella riduzione delle emissioni inquinanti.

In generale, il rapporto ambientale contiene una parte relazionale, che rappresenta qualitativamente il rapporto dell'impresa con l'ambiente. Si descrive l'attività svolta dall'impresa e la politica ambientale adottata, specificando successivamente gli obiettivi da perseguire e i mezzi adottati per controllare e mitigare la pressione ambientale. L'impresa può valutare la sua capacità di adempiere le normative e di prevenire incidenti. La valutazione qualitativa si basa sull'osservazione e sul giudizio.

La presentazione qualitativa è succeduta dai dati quantitativi, esposti attraverso gli indicatori di prestazione ambientale. Questa presentazione equivale solitamente a una sorta di bilancio ambientale semplificato. Il profilo ambientale dell'impresa può essere presentato dai dati assoluti, come il consumo totale dell'energia e delle risorse naturali, le emissioni e le quantità di rifiuti prodotti. L'eco-efficienza può essere valutata attraverso dati relativi. Nella descrizione metodologica sono fornite informazioni sui metodi di calcolo utilizzati e su eventuali *standard* impiegati per scegliere gli indicatori da utilizzare.

Il rapporto può contenere anche una parte dedicata all'illustrazione delle spese sostenute per migliorare la gestione ambientale. Le spese possono essere finalizzate a rafforzare la gestione globale, a migliorare l'efficienza attraverso investimenti, o a trovare soluzioni innovative grazie agli sforzi di ricerca e sviluppo (Heemskerk B., Pistorio P., Scicluna M., 2003, p. 51 e ss.).

1.7 I destinatari del bilancio ambientale

I principali *stakeholder*, con i quali la direzione dell'impresa normalmente interagisce e comunica, possono essere raggruppati nelle seguenti categorie:

- i dipendenti e le organizzazioni sindacali;
- gli azionisti e gli investitori;
- le associazioni di categoria;
- i fornitori;

- i clienti;
- i consumatori finali;
- le organizzazioni non-governative, i gruppi della società civile e i *mass media*;
- i legislatori e le autorità di controllo.

L'attenzione politica e sociale verso il sistema produttivo e il suo impatto ambientale è aumentato fortemente negli ultimi decenni, perciò tutti i gruppi suddetti devono essere considerati potenziali *stakeholder* ambientali e destinatari di varie forme di comunicazione, quali per esempio il bilancio e il rapporto ambientale. Altri strumenti di comunicazione, mirati soprattutto ai consumatori finali, sono le etichette ecologiche e le iniziative di *marketing* verde.

La comunicazione ambientale può essere utilizzata, per cercare consenso degli *stakeholder* per le scelte effettuate e per gli impegni ambientali assunti. Ciascuno dei gruppi di *stakeholder* sopra elencati, ha le sue ragioni peculiari per interessarsi delle prestazioni ambientali di un'impresa. I dipendenti e le organizzazioni sindacali sono interessati alla solidità aziendale, alle prospettive di sviluppo e alla continuità del rapporto di lavoro, nonché alle condizioni di sicurezza nello svolgimento delle loro mansioni. Gli azionisti e gli investitori esigono affidabilità finanziaria, ma le loro scelte possono essere determinate anche dagli sviluppi ambientali, sociali ed etici. Le associazioni di categoria hanno l'interesse di promuovere le attività degli associati, divulgando conoscenze in materia ambientale, e fungendo da forum per lo scambio delle opinioni fra gli associati e altri gruppi di interesse (per esempio le autorità pubbliche). I fornitori vogliono naturalmente assicurarsi la continuità e un buon funzionamento del rapporto, sia dal punto di vista tecnico che economico. Le aziende clienti, a loro volta, sono interessate all'affidabilità tecnica e organizzativa dei propri fornitori, che devono operare in conformità con le esigenze qualitative imposte a tutta la catena produttiva. I consumatori finali valutano la convenienza, la sicurezza e la funzionalità dei prodotti offerti sul mercato, e possono essere influenzati dalla qualità e dall'immagine ecologica dei prodotti e dell'azienda produttrice. L'immagine è un elemento competitivo cruciale in molti settori, e per non danneggiarla, le imprese devono curare i loro rapporti con molti gruppi sociali, quali le associazioni dei consumatori, le associazioni ambientaliste e la popolazione locale, quest'ultima attenta soprattutto alle emissioni inquinanti e alla prevenzione del rischio di incidenti. La divulgazione delle notizie negative da parte dei mass media potrebbe avere effetti devastanti sull'andamento delle vendite. Infine, le imprese possono instaurare un rapporto di collaborazione con le autorità di controllo che devono

verificare la conformità delle prestazioni ambientali ai limiti normativi. Le informazioni che superano i requisiti normativi possono aumentare la fiducia fra le parti.

Si presume, che gli *stakeholder* che leggono i rapporti ambientali, abbiano una conoscenza sufficiente del business, delle attività per promuovere lo sviluppo sostenibile, e delle regole di *reporting*. Dovrebbero essere in grado di esaminare le informazioni con diligenza e interpretarle correttamente.

L'utilità delle informazioni si basa su due caratteristiche qualitative fondamentali: rilevanza e affidabilità. L'informazione è rilevante, quando aiuta a valutare le attività aziendali, e confermare o correggere valutazioni precedenti. L'informazione può essere rilevante, grazie alla sua natura e/o grandezza. L'affidabilità delle informazioni si basa sull'assenza di errori materiali e sistematici, e sulla capacità di rispecchiare puntualmente i processi e le attività.

Gli utenti delle informazioni divulgate dovrebbero poter comparare i risultati attuali con quelli precedenti, per identificare le tendenze in corso. Un'altra forma di comparazione è quella fra diverse aziende, sebbene è un compito assai difficile da svolgere (Heemskerk B., Pistorio P., Scicluna M., 2003, p. 31 e ss.).

1.8 I benefici ottenibili dall'adozione di un sistema di contabilità e dalla redazione di un bilancio ambientale

Le prestazioni ambientali sono una dimensione molto importante del successo aziendale. I costi ambientali e il livello delle prestazioni meritano l'attenzione dei *manager* per molte ragioni. Le potenzialità di ridurre o eliminare tali costi non è certamente il meno allettante, poiché in molti casi non generano valore aggiunto al processo, prodotto o sistema. L'individuazione e la misurazione dei costi ambientali possono orientare le decisioni verso soluzioni più economiche. Senza un adeguato sistema di contablità ambientale, i costi ambientali rischiano essere trascurati. Questo può far perdere interessanti occasioni di compensazione, realizzabili per esempio con il negozio delle licenze ambientali trasferibili, o con la vendita dei sottoprodotti. Può anche impedire la sostituzione delle sostanze dannose con altre più eco-efficienti, o mantenere le tasse ambientali a un livello eccessivo. L'acquisizione delle conoscenze più approfondite sui costi ambientali può sostenere un'allocazione dei costi più accurata, e affinare la determinazione dei prezzi. Infine, gli sforzi di sviluppare nuovi prodotti e processi possono essere influenzati (US EPA Publications, 1995, p. 1 e ss.; US EPA Publications, 2000, p. 6).

I benefici ottenibili dalla redazione di un bilancio ambientale (e più in generale, da varie forme di *reporting ambientale* e *sociale*) vanno dal più accurato controllo dei costi al maggiore consenso sociale. Le informazioni sintetiche e rappresentative, contenute in un bilancio ambientale, permettono di controllare e valutare i risultati ambientali, e programmare gli obiettivi per il futuro. Le motivazioni di ordine esterno riguardano il dialogo e le relazioni con vari interlocutori. Bisogna essere in grado di presentare dati, per dimostrare la superiorità in campo ambientale.

Molti osservatori condividono le potenzialità di ottenere i benefici elencati in seguito (Global Reporting Initiative: Sustainability Reporting Guidelines 2002, p. 3 e ss.):

- un miglioramento della gestione effettiva nell'economia globale, dove l'informazione è trasmessa velocemente;
- un dialogo continuo con gli investitori, i clienti, i fornitori e il personale, per affrontare le questioni strategiche e operative complesse;
- trasparenza e dialogo aperto sulle prestazioni e sui futuri obiettivi, che favoriscono collaborazione e rapporti di fiducia;
- il *reporting* che concerne le attività relative allo sviluppo sostenibile stimola il dibattito interno fra le varie funzioni aziendali a livello strategico;
- la redazione di un bilancio o un rapporto, che comprenda tutta la catena di valore, aiuta a identificare le direzioni di sviluppo indesiderate, prima che causino effettivo danno all'azienda;
- i vertici aziendali possono acquisire capacità di valutazione, utili per garantire l'accettabilità delle attività, ossia la licenza di operare;
- la divulgazione dei dati ambientali può diminuire l'incertezza e diminuire i costi sul mercato finanziario.

Sebbene esistono molte tendenze a favore della maggiore trasparenza, ci sono anche fattori pratici che frenano lo sviluppo della comunicazione. Tali sono senza dubbio i costi che le attività comportano, nonché il tempo e l'impegno richiesto per l'attuazione di un sistema di monitoraggio. Alcune imprese sono, inoltre, preoccupate per l'uso delle informazioni divulgate, poiché possono essere interpretate in un modo non corretto. Ci può essere anche timore, da parte di qualche impresa, per le possibili implicazioni legali derivanti dalla pubblicazione di certe informazioni (Heemskerk, B., Pistorio, P., Scicluna, M., 2003, p. 12 e ss.).

2. *I Sistemi di Gestione Ambientale*

2.1 Le origini dei Sistemi di Gestione Ambientale

L'impatto delle attività economiche sull'ambiente ha richiamato notevole attenzione negli ultimi decenni. Si è dovuto riconoscere l'esistenza di un rapporto di dipendenza unilaterale: l'ambiente costituisce una parte centrale delle attività economiche, essendo una fonte indispensabile di materie prime ed anche il recipiente finale dei rifiuti generati dai processi. Il sistema produttivo esiste per rispondere alle esigenze sociali di disporre dei beni e dei servizi, ma contemporaneamente genera anche effetti collaterali indesiderati sull'ambiente antropico e naturale.

La degradazione dell'ambiente come conseguenza del suo sfruttamento economico è ormai un fatto fuori discussione, anche se le imprese non sono ritenute le uniche responsabili dei problemi. Le imprese sono, comunque, obiettivi relativamente facili da gestire per le politiche di sviluppo, poiché sono fonti di inquinamento puntuali e non diffusi, come invece sono i consumi dei cittadini. Questa è l'opinione del legislatore comunitario, che giustifica interventi mirati alle imprese come segue[328]:

«*Besides it is much easier to change the production patterns of some twenty thousand companies than it is to change the consumption patterns of hundreds of millions of citizens in the European Union*».

Crescente attenzione è rivolta verso le imprese, non solo da parte del legislatore, ma anche da parte di altri gruppi sociali, come per esempio le varie organizzazioni non governative. Le imprese si trovano spesso di fronte agli obblighi o incentivi finalizzati a convincerle di pulire i loro processi, e di sviluppare prodotti più eco-compatibili. Le associazioni industriali sono dei forum dove discutere dei problemi riguardanti il settore di appartenenza.

Gli inizi degli anni '90 hanno segnato una sorta di svolta nella prevalente concezione sociale della responsabilità ambientale. Persino i soggetti più riluttanti hanno dovuto ammettere l'insostenibilità del consueto sfruttamento delle risorse naturali ai fini economici, e l'eccessività dei carichi inquinanti. Grazie al crescente interesse sociale, la responsabilità ambientale è diventata sempre più spesso un fattore essenziale al successo, ed alla continuità delle attività produttive. Uno degli eventi chiave dell'epoca summenzionata è stato, sicuramente, la Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente e Sviluppo, *"the Earth Summit"* di Rio de Janeiro, Brasile (1992), caratterizzata da un ampio dibattito ad alto livello sui problemi ambientali. Contemporaneamente agivano anche altre for-

[328] Fonte: http://europa.eu.int/comm/environment/ippc.

ze di cambiamento, quali il continuo aumento dei prezzi dell'energia, la preoccupazione causata dagli incidenti disastrosi verificatesi specialmente negli anni '80, l'attenzione crescente dei mass media verso tematiche ambientali, e ultima ma non meno importante, le politiche e le normative sempre più severe. Il mercato si è allargato, raggiungendo le dimensioni globali, e ha dimostrato di risentire di queste forze: ha cominciato ad esigere dalle imprese prosperose, solidità della loro gestione, prima di tutto in termini economici, ma non soltanto, poiché gli aspetti sociali ed ambientali sono diventati assolutamente non trascurabili. L'incontestabile responsabilità economica di produrre profitto è stata affiancata dalle esigenze di condurre le attività, rispettando le persone e l'ambiente. Questa triplice concezione della responsabilità è nota con il termine inglese *triple bottom line*.

Reagendo alle preoccupazioni sociali sempre più insistenti e ai vincoli normativi più rigidi, molte imprese hanno cominciato a sostenere di essere impegnate a diminuire il loro impatto sull'ambiente. Un numero crescente d'imprese ha avvertito un bisogno effettivo di integrare il fattore ambiente nella gestione convenzionale delle attività, e persino riconsiderare il rendimento tecnico, tecnologico e organizzativo dell'intero ciclo aziendale.

La gestione ambientale è diventata una parte di attività quotidiana, un elemento che non va più affrontato con un modello *ad hoc*, che prevede attenzione agli aspetti ambientali solo quando problemi emergono, ma in modo costante, sistematico ed efficiente. Le imprese hanno cominciato a pensare che la gestione ambientale potrebbe essere qualcosa di più del mero adeguamento alle nuove normative: potrebbe essere un modo per migliorare la produttività e raggiungere vantaggi competitivi. Diventa quindi necessario chiarire la propria posizione, ed essere in grado di dimostrarla agli *stakeholder* interessati.

Per passare dalle parole ai fatti, le imprese hanno bisogno di strumenti concreti, pratici e credibili. Hanno bisogno di strumenti per migliorare le loro prestazioni ambientali in modo coerente con il miglioramento del *business*. Nello stesso tempo, hanno bisogno di strumenti per dimostrare ai gruppi di interesse esterni, che il loro approccio ambientale è solido. I sistemi di gestione ambientale (in seguito SGA) sono nati per rispondere a queste necessità.

Negli anni precedenti molte imprese hanno acquisito esperienze nella gestione sistematica della qualità, e si sono dimostrate pronte ad affrontare la dimensione ambientale delle attività con gli stessi criteri. I SGA possono, infatti, prendere piede nelle imprese come una parte del sistema di qualità, e svilupparsi successivamente in veri e propri sistemi formali, con un certificato rilasciato da un ente di controllo indipendente.

2.2 La Responsabilità Ambientale

Le varie dimensioni della responsabilità nelle imprese possono essere interpretate e attuate in diversi modi. L'approccio adottato può essere influenzato da molti fattori, quali le dimensioni dell'organizzazione, il settore di appartenenza, la cultura organizzativa e l'attitudine dei vertici. La responsabilità ambientale può essere la mera somma delle pratiche discrete adottate nell'organizzazione e dei gesti occasionali compiuti, o può essere un insieme più completo di politiche e programmi che coinvolgono tutte le operazioni, e guidano lo sviluppo.

La responsabilità sociale e ambientale si riferiscono alle decisioni imprenditoriali basate sui valori etici, sull'adeguamento alle normative, e sul rispetto delle persone, delle comunità e dell'ambiente. Prendendo decisioni etiche, le imprese non si limitano a mettere le loro attività in regola con la vigente legislazione, ma assumono impegni che superano tali requisiti minimi, rispondendo, anche anticipatamente, alle attese etiche e commerciali della società. Alcune organizzazioni possono integrare una visione globale della responsabilità sociale e ambientale in tutte le loro attività, mentre altre possono focalizzare il loro interesse su un particolare aspetto, come per esempio le condizioni dei lavoratori o il rapporto con l'ambiente.

I valori etici formano un fattore sicuramente utile, ma non indispensabile per il miglioramento delle prestazioni ambientali. La dimensione etica della responsabilità ambientale rimane, in realtà, spesso in una posizione marginale rispetto ad altri valori prevalenti, quali l'utilità dell'ambiente come fattore produttivo e la predisposizione del mercato di premiare azioni di miglioramento. Crane (2000, p. 674 e 690) chiama la tendenza delle imprese di affrontare questioni ambientali, negando lo *status* morale dell'ambiente o evitando riflessioni morali ad esso relativi, con il termine amoralizzazione, ammettendo che un certo livello di miglioramento delle prestazioni ambientali è possibile anche seguendo questa logica.

È ovvio che la responsabilità ambientale non deve minare le possibilità di conseguire redditività e profitto, anche se i valori ad essa connessi potrebbero spostare l'accento dal massimo profitto a breve termine alla sostenibilità delle attività a lungo termine. Gli obiettivi economici, sociali e ambientali dovrebbero trovare un giusto equilibrio.

Per rispondere alle necessità di integrare il fattore ambiente nelle decisioni e nelle procedure imprenditoriali, sono state sviluppate diverse misure e principi-guida, che le imprese possono adottare volontariamente. Tali misure possono essere divise in strumenti di gestione ambientale, strumenti di comunicazione, e misure tecniche e tecnologiche. Nel primo gruppo fanno parte i SGA standardizzati, insieme ai bilanci ambientali,

il *benchmarking*, indicatori, verifiche (*audits*) e la valutazione del ciclo di vita. I principali strumenti di comunicazione sono la dichiarazione ed il rapporto ambientale, insieme agli *eco-label* e le iniziative di *marketing* verde. Le misure tecniche e tecnologiche hanno lo scopo di diminuire l'impatto ambientale dei processi produttivi. Nei paragrafi successivi saranno approfondite le nozioni relative ai SGA, che sono strumenti complessi e si avvalgono degli altri strumenti summenzionati.

2.3 I sistemi di gestione ambientale più diffusi

La gestione ambientale non è solo un concetto alla moda, ma sembra essere qualcosa che le imprese effettivamente adottano nelle loro attività (Steger U., 2000, p. 23 e ss.) Essa è affrontata prevalentemente con l'attuazione dei SGA standardizzati, specialmente nelle imprese di grandi dimensioni (Welford R., 2002, p. 3). Un sistema standardizzato offre una soluzione integrata e strutturata per coinvolgere tutta l'organizzazione in un processo di miglioramento continuo, con la chiara definizione delle responsabilità e dei flussi di comunicazione efficienti. Un sistema standardizzato è un segno della stabilità dell'impegno: è utile per dimostrare sia al personale sia agli *stakeholder* esterni, che la gestione ambientale non è un ramo dell'attività tutta casuale, che potrebbe anche sparire da un giorno all'altro.

Secondo l'autorevole *International Organization for Standardization* (ISO), ideatore di numerosi *standard* utilizzati nelle attività produttive, gli standards evitano alle imprese di dover reinventare la ruota, ossia impegnare risorse nel lavoro già fatto. Nello stesso modo, Welford (2002, p. 4) sostiene che la popolarità dei sistemi di gestione standardizzati è un frutto della loro capacità di facilitare il lavoro manageriale:

«*Basically standardization of practices stems from the wish to minimise human effort and simplify decision-making. Corporate actions, responses and interpretations become habitualized and given in the organization*».

Le questioni ambientali sono complesse, e i sistemi standardizzati sono in grado di diminuire l'incertezza connessa alla loro gestione. Valutando l'utilità dei sistemi, le imprese tengono conto anche della loro capacità di legittimare l'azione.

I due SGA standardizzati più diffusi e rinomati sono ISO 14001 ed EMAS. Il primo è basato sullo standard dell'*International Organization for Standardization*, identificato con la sigla ISO 14001. Il secondo ha come fondamento il nuovo Regolamento CE n. 761/2001 sull'ecogestione e *audit* (Eco Management and Audit Scheme – EMAS). Per primo è stato lanciato EMAS, nel 1993 (Regolamento (CE) n. 1836/93), seguito

dall'ISO 14001 nel 1996. Lo standard ISO 14001 è stato recepito in Italia nello stesso anno 1996 dall'Ente Nazionale Italiano di Unificazione (UNI). Nel nuovo Regolamento EMAS (CE) n. 761/2001 è sottolineata l'esigenza di promuovere la convergenza dei due sistemi: il loro rapporto è visto come complementare piuttosto che competitivo[329].

L'applicazione dell'ISO 14001 ha iniziato dall'Europa, ed esso è il certificato più diffuso nei paesi europei, come dimostrano i dati esposti nella tabella 1. In Italia il numero delle aziende certificate ammontava a 3.121, a dicembre dell'anno 2003, cifra che collocava il Paese al terzo posto fra i membri dell'Unione Europea, dopo la Spagna e la Germania[330]. Il paese leader nel numero delle imprese certificate è la potenza dell'Estremo Oriente, il Giappone (13.819 certificati a dicembre 2003).

Paese	**ISO 14001**	**EMAS**
Spagna	4.860	314
Germania	4.150	2.252
Italia	3.121	162
Regno Unito	2.917	75
Francia	2.344	23
Svezia	2.310	190
Olanda	1.162	29
Finlandia	1.059	39
Danimarca	711	121
Austria	500	298
Portogallo	248	10
Irlanda	170	8
Grecia	90	9

Tabella 1: Certificazioni ISO 14001 ed EMAS nel dicembre 2003[331].

[329] Le aziende con la certificazione ISO 14001 possono utilizzarla come adempimento delle fasi preliminari per ottenere la registrazione EMAS.

[330] Il numero delle certificazioni ISO 14001 in Italia è cresciuto fortemente dal 2001. La distribuzione regionale delle certificazioni è alquanto difforme: al primo posto a novembre 2003 era la regione Lombardia, seguita da Campania e Emilia Romagna. (Fonte: Elaborazioni IRPET su dati SINCERT 30.11.2003. IRPET, 2004, p. 64-66).

[331] Fonte: http://europa.eu.int/comm/environment/emas/index_en.htm.

La popolarità dell'ISO 14001 può almeno in parte essere spiegata dalla sua compatibilità e complementarità con i sistemi di gestione della qualità precedentemente attuati in molte aziende. Infatti, ISO 14001 segue il successo del sistema di qualità della serie ISO 9000, sviluppato ovviamente dallo stesso *International Organization for Standardization*. Sembrerebbe, inoltre, che una precedente esperienza nell'attuazione di un sistema di qualità abbassi la soglia per mettere in pratica un sistema ambientale, che in questo modo sarebbe una continuazione dell'impegno già assunto (Welch E.W, Mori Y., Aoyagi-Usui M., 2002, p. 43).

Gli ingredienti per i sistemi di gestione ambientale previsti dallo standard ISO 14001 e dall'EMAS sono molto simili. Saranno esaminati più in dettaglio nei paragrafi successivi, ma alcuni tratti comuni possono essere anticipati.

Gli elementi comuni si riferiscono sia ai principi adottati, sia alle azioni da intraprendere. I principali elementi comuni sono:

- la conoscenza oggettiva degli aspetti ambientali e del loro impatto;
- la necessità di formulare una politica ambientale, che rende chiaramente evidenti i principi adottati dall'azienda;
- la definizione degli obiettivi ambientali e dei percorsi per il loro raggiungimento;
- un programma che stabilisce esplicitamente i modi in cui gli obiettivi saranno raggiunti;
- verifiche (audits) interni per assicurare che il sistema sia efficiente e rispetti i requisiti normativi, e per promuovere soluzioni preventive ai problemi;
- un esame del sistema a livello manageriale, per verificare la sua adeguatezza e la sua efficienza per l'impresa e la sua strategia.

Un concetto centrale nei sistemi di gestione ambientale è l'aspetto ambientale: infatti, le imprese sono invitate a identificare i loro principali aspetti ambientali, ossia le cause più gravi dei danni e del degrado ambientale. L'attuazione di un sistema standardizzato prevede l'identificazione degli aspetti ambientali, la definizione degli obiettivi da raggiungere e la costruzione di un sistema per raggiungere gli obiettivi. Gli obiettivi sono determinati dall'impresa, e la verifica e la certificazione riguardano il raggiungimento di questi obiettivi, piuttosto che il livello assoluto di performance ambientale. Le imprese hanno quindi un'autonomia relativamente ampia di definire gli obiettivi ed i mezzi per il loro raggiungimento. Per questo motivo imprese con simili attività possono avere sistemi di gestione ambientale diversi, anche se sono conformi allo standard ISO 14001 o aderiscono al Regolamento EMAS.

La politica ambientale dovrebbe avere il ruolo trainante nella gestione delle attività ambientali. ISO14001 ed EMAS prevedono una politica ambientale legittimata ed accettata dalla direzione aziendale. La politica ambientale dovrebbe stimolare un costante miglioramento e sviluppo del sistema.

L'*audit ambientale* legato all'applicazione di un SGA ha la funzione di controllare la corretta attuazione del sistema. Il processo di verifica mira a individuare i punti critici esistenti, nonché la tipologia e l'entità delle misure da attuare per migliorare la situazione. Il processo di verifica inizia con la raccolta dei dati oggettivi (vale a dire verificabili), e procede al confronto di questi dati con gli obiettivi precedentemente stabiliti (punto 2.9. della norma tecnica ISO 1410). Il Regolamento EMAS definisce l'*audit* ambientale come uno strumento per facilitare il controllo delle misure ambientali e per valutare la loro conformità alle politiche ambientali dell'azienda. La norma ISO si focalizza sul raggiungimento degli obiettivi fissati dall'azienda, mentre il Regolamento EMAS pone l'accento sull'efficienza della gestione ambientale. Oltre all'*audit* di sistema (o di gestione) su indicato, le organizzazioni che attuano un SGA possono sottoporsi ad un *audit* di certificazione, da parte di un ente indipendente. Tutte e due le tipologie di *audit* si concludono con la redazione di un rapporto che riassume i criteri adottati e i risultati conseguiti.

Ambedue i sistemi prevedono una certificazione ed una registrazione. Certificazione significa il rilascio di un'assicurazione scritta (certificato) da parte di un ente esterno indipendente, che ha verificato (attraverso le attività di auditing), che il SGA dell'organizzazione è conforme ai requisiti dello standard. Registrazione, a sua volta, indica che l'ente verificatore registra l'organizzazione nel suo registro dei clienti[332].

La differenza principale fra i due sistemi riguarda l'obbligo di pubblicare le intenzioni e i risultati delle attività ambientali. EMAS garantisce un livello di trasparenza più elevato rispetto allo standard ISO 14001. Un'azienda che applica EMAS deve innanzi tutto preparare una dichiarazione ambientale, basata su un esame preliminare, che sarà successivamente convalidata da un verificatore esterno, e resa pubblica. La dichiarazione deve essere regolarmente aggiornata in conformità con la performance aziendale. Inoltre, è necessario pubblicare un rapporto annuale sugli obiettivi ambientali e sul loro andamento nel tempo, considerando sia gli effetti diretti (ad esempio: materie prime, emissioni, rifiuti) che quelli indiretti (ad esempio il ciclo di vita dei prodotti). Il mancato raggiungimento degli obiettivi deve essere dichiarato, insieme con la pre-

[332] Fonte: http://www.iso.org/iso/en/iso9000_14000/understand/basics_5.html.

sentazione delle azioni per correggere gli errori identificati. ISO 14001 prevede un obbligo di pubblicità più contenuto. È prevista la pubblicazione di sulla politica ambientale, mentre la presentazione di un rapporto ambientale pubblico è volontaria.

2.4 Lo standard ISO 14001

L'ISO 14001 è uno standard internazionale, contrariamente all'EMAS, che è un sistema dell'Unione Europea. È stato lanciato dall'ISO, che è un'organizzazione non-governativa, e più specificatamente una federazione degli enti di standardizzazione nazionali provenienti da 149 paesi. I suoi membri propongono nuovi standard, partecipano al loro sviluppo e collaborano con i gruppi tecnici che effettivamente svolgono il lavoro di elaborazione degli standard[333].

ISO ha sviluppato numerosi standard per facilitare l'integrazione delle considerazioni ambientali nelle attività aziendali. Questi standard appartengono alla serie ISO 14000. Alcuni standard sono applicabili a livello di organizzazione, mentre altri si focalizzano su prodotti e servizi.

Le norme della serie ISO 14000 riflettono il generale consenso circa le buone pratiche di gestione ambientale. In particolare, sono state elaborate con lo scopo di fornire[334]:

- una guida pratica per l'attuazione di un nuovo SGA, o il miglioramento di un sistema esistente;
- gli strumenti di valutazione degli aspetti specifici relativi alla gestione ambientale;
- i principi e le indicazioni pratiche per dare informazioni sugli aspetti ambientali di prodotti e servizi.

Il principale standard a livello di organizzazione è l'ISO 14001, che insieme ad altri due *standard* ha l'obiettivo di facilitare l'attuazione di un SGA (tabella 2). L'ISO 14001 aiuta un'organizzazione ad istituire un nuovo o a migliorare un SGA esistente, ed è la base per l'uso di altri strumenti di gestione ambientale della serie ISO 14000. Ci sono, in particolare, due *standard* supplementari, riguardanti i SGA: l'ISO 14004 offre supporto per gli *audit ambientali*, e l'ISO/TR 14061 assiste la valutazione delle prestazioni ambientali nel settore forestale.

[333] ISO è una rete globale, con sede a Ginevra, che individua quali standard internazionali sono richiesti dalle imprese, dai governi e dalla società, e sviluppali in collaborazione con i settori interessati al loro uso. Fonte: http://www.iso.org.

[334] Fonte: http://www.uni.com/uni/controller/it/grandi_temi/ISO14000.

L'ISO 14001 può essere definito come uno standard generico. È stato elaborato per essere flessibile, e quindi adattabile a diverse condizioni geografiche, culturali e sociali. Questa sua caratteristica di essere applicabile in tutti i paesi, è un vantaggio nel commercio internazionale, poiché un numero sempre più crescente di imprese cerca opportunità di mercato anche nei luoghi molto distanti. ISO 14001 permette di applicare regole comuni, che sono definibili e comprensibili per tutte le parti.

ISO 14001: 1996	ISO 14004: 1996	ISO/TR 14061: 1998
Specifica i requisiti per un SGA che può essere oggettivamente verificato per gli scopi di dichiarazione volontaria, certificazione da parte di terzi, o registrazione.	Aiuta un'organizza-zione ad istituire ed attuare un SGA. Con-tiene principi guida che vanno oltre i requisiti dello standard ISO 14001.	Contiene informazioni per assistere l'attuazione di un SGA secondo lo standard ISO 14001 e ISO 14004, nelle organizzazioni di gestione forestale e nell'industria dei prodotti forestali.

Tabella 2: Gli standard della serie ISO 14000 per l'attuazione dei SGA a livello di organizzazione.[335]

La certificazione ISO 14001 può essere chiesta da qualsiasi tipo di organizzazione: manifatturiero, servizio, dipartimento governativo, ecc., di qualsiasi dimensione, indipendentemente dal settore di appartenenza, che può essere privato o pubblico[336].

L'ISO 14001 si basa sulle quattro fasi fondamentali dell'attività di gestione organizzativa: pianificazione, attuazione, controllo e adeguamento, ma inserisce questa sequenza in una prospettiva dinamica caratterizzata da una forma a spirale. La visione a spirale simboleggia lo sviluppo e il miglioramento continuo, che pone come obiettivo, una gestione da una parte attenta alle opportunità di correggere il tiro, e dall'altra ambiziosa di trovare soluzioni innovative. Il sistema incoraggia l'uso della tecnica di *benchmarking*, poiché le imprese hanno la possibilità di comparare il loro sistema con i requisiti dello standard. Azioni di miglioramento continuo possono riguardare per esempio lo sviluppo dei nuovi prodotti, l'uso sempre più efficace di energia, la riduzione delle emissioni, lo sviluppo dei criteri ambientali più severi per l'acquisto dei materiali, la formazione del personale, l'educazione dei clienti, l'ottimizzazione dei sistemi logisti-

[335] Fonte: http://www.iso.org.
[336] Fonte: http://www.iso.org/iso/en/iso9000_14000/understand/inbrief.html.

ci, ed iniziative sociali per aumentare la sensitività ambientale e prevenire maggiori effetti negativi.

Per ottenere la certificazione ISO 14001, un sito produttivo deve:

- attuare un SGA;
- rispettare la legislazione ambientale locale;
- impegnarsi a migliorare le sue prestazioni ambientali continuamente.

Per rispondere a questi requisiti, le imprese devono attivare una serie di procedure e chiarire diversi aspetti organizzativi. Le attività necessarie possono essere articolate in dieci gruppi (Kestemont M-P., Swaen V., 2001, p. 4):

- la redazione di una politica ambientale, che deve avere il supporto del top *management*, e che deve includere un impegno di rispettare le normative ambientali e di prevenire l'inquinamento;
- l'identificazione di tutti gli aspetti ambientali rilevanti che possono emergere nello stabilimento e la fissazione consecutiva degli obiettivi da raggiungere, secondo l'impatto sull'ambiente;
- la creazione del sistema di gestione ambientale, che include un programma di gestione ambientale, contenente gli obiettivi e i mezzi per il loro raggiungimento Il sistema deve stabilire procedure, istruzioni e controlli, individuando le risorse umane e finanziarie da allocare alla sua attuazione;
- l'attuazione del sistema, che include per esempio l'assegnazione delle responsabilità e la progettazione delle attività di *benchmarking*;
- la comunicazione interna ed esterna riguardante la politica ambientale. La comunicazione interna permette ai membri dell'organizzazione, di conoscere le loro responsabilità e di capire che cos'è l'impatto ambientale della loro azienda. La comunicazione esterna permette agli *stakeholder* di conoscere l'impegno dell'azienda;
- la documentazione concernente questioni ambientali, e per esempio le procedure per gestire anomalie;
- la formazione del personale;
- il controllo operativo, che include l'identificazione delle misure e delle attività relative agli aspetti ambientali più importanti, e lo sviluppo delle procedure per minimizzare il rischio dell'impatto ambientale;
- la verifica del buon andamento del sistema, che prevede il monitoraggio e la misurazione delle operazioni e delle attività, e la prevenzione della non conformità agli obiettivi. La registrazione dei risultati ottenuti e *audit* periodiche;

- la revisione manageriale, con la messa a punto delle misure correttive ed eventuale riformulazione degli obiettivi, in conformità con l'evoluzione del contesto aziendale e quello esterno di riferimento;

L'unico soggetto essenziale di un sistema basato sull'ISO 14001 è l'organizzazione che adegua la sua gestione ambientale al suddetto standard. L'organizzazione (impresa o ente) quindi decide di aderire volontariamente e conseguire i suoi obiettivi. Può, infatti, essere sufficiente per un'organizzazione di ottenere vantaggi interni in termini di efficienza operativa. Un *audit* indipendente del sistema finalizzato alla certificazione, da parte di un ente esterno, non è obbligatorio.

Le motivazioni che spingono un'organizzazione ad affrontare il processo di certificazione possono essere molteplici. La certificazione può, per esempio, essere un requisito contrattuale, o imposto dal mercato. La certificazione potrebbe anche essere una parte del programma di gestione dei rischi, o potrebbe essere vista come un incentivo che motiva il personale a migliorare le prestazioni ambientali. In generale, la certificazione legittima l'approccio ambientale dell'impresa.

Nel caso in cui l'organizzazione creda che la certificazione comporti vantaggi, può infine scegliere fra enti di certificazione accreditati e quelli non accreditati[337]. Nello stesso modo che le organizzazioni possono scegliere se chiedere o no la certificazione, anche gli enti di certificazione possono chiedere di essere accreditati, o alternativamente, rinunciare a questo passo. Gli organismi di accreditamento hanno naturalmente il compito di verificare la qualità professionale e organizzativa degli enti accreditati. Avendo la libertà di scegliere, l'organizzazione dovrebbe valutare accuratamente la scelta dell'ente di certificazione, seguendo almeno due criteri fondamentali: per primo, l'ente dovrebbe avere verificatori operanti nel settore di appartenenza dell'organizzazione; per secondo, dovrebbe assicurarsi che il certificato rilasciato dall'ente verificatore sia riconosciuto dai suoi clienti[338]. Il mercato può, infatti, esprimere preferenze di cui è importante essere consapevoli prima di effettuare le proprie scelte.

2.5 Il Regolamento EMAS

Il Regolamento EMAS (CE) n. 761/2001, attualmente in vigore, è una versione evoluta dal regolamento che introdusse il sistema nel 1993.

[337] L'ISO non opera come un ente di certificazione, ma controlla l'uso del suo logo.
[338] Fonte: http://www.iso.org/iso/en/iso9000_14000/understand/basics_7.html.

All'inizio EMAS era indirizzato principalmente alle aziende industriali. Nel 2001, il suo campo di applicazione si è allargato a comprendere tutte le organizzazioni che hanno un impatto ambientale, per esempio alberghi, supermercati, ospedali, scuole, banche, ed amministrazioni pubbliche. Un'altra novità è una più specifica attenzione verso la qualità ambientale del territorio, attraverso la possibilità di considerare aree e distretti industriali come soggetti EMAS[339]. Queste modifiche al Regolamento mirano di aumentare il numero delle organizzazioni che scelgono di aderire a questo sistema[340].

Alcune amministrazioni pubbliche hanno già attivato progetti per incoraggiare l'attuazione dei sistemi EMAS nelle loro pianificazioni a medio termine, conformemente alle politiche comunitarie, secondo le quali le amministrazioni pubbliche non si devono limitare a controllare i livelli di inquinamento, ma devono anche prevenire degrado ambientale e promuovere tecnologie pulite fra le imprese. Grazie alla credibilità di questo sistema, le autorità italiane, soprattutto quelle a livello locale, hanno cominciato a dare benefici alle imprese che aderiscono. Per esempio la Regione Toscana promuove tali sistemi attraverso un accordo volontario per la promozione e diffusione della gestione ambientale nell'industria toscana (PRO.DI.G.A.). L'attuazione dei sistemi EMAS è incoraggiata su tre livelli: singole organizzazioni, aree industriali e filiere. I soggetti pubblici si impegnano fra altro di finanziare progetti di certificazione innovativi, considerare gli aspetti ambientali negli appalti di fornitura e servizi, e semplificare i controlli[341]. Inoltre, alcuni degli enti pubblici italiani stessi sono già diventati soggetti EMAS.

Per aderire al Regolamento EMAS e per chiedere la registrazione, le organizzazioni sono tenute a completare le seguenti fasi, che vanno dall'analisi iniziale alla registrazione[342]:

- effettuare l'analisi ambientale iniziale;
- stabilire la politica ambientale;
- elaborare il programma ambientale;
- attivare il SGA;

[339] Fonte: http://www.minambiente.it/sito/ecolabel_ecoaudit/emas/emas.htm.

[340] L'elenco delle organizzazioni registrate in Italia, nel periodo di dodici mesi precedenti, è consultabile sul sito dell'Agenzia per la Protezione dell'Ambiente e per i Servizi Tecnici (APAT). Secondo questi dati, le nuove certificazioni da luglio 2004 a giugno 2005 sono state 3.327, (Elenco Organizzazioni Registrate 2004-2005.pdf.; Fonte: http://www.apat.gov.it/certificazioni/site/_files/EMAS/).

ElencoOrganizzazioniRegistrate_20092005.pdf.

[341] Fonte: http://www.rete.toscana.it/sett/pta/svilsost/certificazioni/politiche.htm.

[342] Fonte: http://www.minambiente.it/sito/ecolabel_ecoaudit/emas/emas.htm; e altresì in http://www.apat.gov.it/certificazioni/site/it-IT/EMAS/Registrazione_EMAS).

- effettuare l'*audit* ambientale;
- redigere la dichiarazione ambientale;
- ottenere la verifica della dichiarazione da un verificatore EMAS;
- registrare la dichiarazione presso l'organismo competente.

L'analisi iniziale serve per chiarire la posizione dell'organizzazione mediante un'attenta analisi di tutti gli impatti ambientali delle attività svolte. L'analisi ha come oggetto processi produttivi, prodotti e servizi, metodi di valutazione, quadro normativo, nonché prassi e procedure di gestione ambientale già in uso. Devono essere considerati anche gli aspetti ambientali indiretti, quali per esempio l'impatto generato dall'uso e smaltimento finale dei prodotti, le attività dei fornitori e quelle dei propri clienti. Le autorità locali devono considerare anche il comportamento dei cittadini e degli operatori economici presenti in una determinata area geografica.

I risultati dell'analisi ambientale sono utilizzati per stabilire la politica ambientale, cioè gli obiettivi ed i principi generali di azione. Questo quadro generale è usato come riferimento per definire obiettivi specifici di miglioramento, un compito che appartiene al vertice dell'organizzazione.

Il programma ambientale deve contenere la descrizione delle misure adottate per raggiungere gli obiettivi specifici.

L'attuazione del sistema ambientale rende effettivo il perseguimento degli obiettivi prestabiliti. Devono essere specificate le responsabilità, le risorse, le prassi, le procedure, e i processi operativi, le esigenze di formazione, i provvedimenti di monitoraggio e controllo, e i sistemi di comunicazione.

Gli *audit ambientali* sono effettuati per valutare sistematicamente, periodicamente e in maniera documentata, l'efficacia del sistema e il livello delle prestazioni ambientali.

I risultati raggiunti sono descritti nella dichiarazione ambientale. La dichiarazione ambientale è il documento di comunicazione con il pubblico, che le aziende EMAS devono compilare dopo il completamento di ogni *audit*. Il Regolamento EMAS del 1993 stabilisce i requisiti minimi per una dichiarazione ambientale, che deve contenere i seguenti elementi:

- la descrizione delle attività dell'impresa;
- la valutazione di tutti i problemi ambientali rilevanti, legati all'attività produttiva;
- il compendio dei dati quantitativi riguardanti le emissioni inquinanti, la produzione di rifiuti, il consumo di materie prime, energia e acqua, il rumore ed altri eventuali aspetti rilevanti;
- altri fattori legati all'efficienza ambientale;
- la presentazione della politica, del programma e del SGA dell'impresa;

- la scadenza per la presentazione della dichiarazione successiva (al massimo triennale);
- il nome del verificatore accreditato che ha convalidato la dichiarazione.

In particolare, la dichiarazione deve evidenziare le variazioni di rilievo intercorse durante il periodo di riferimento. Nel documento, i risultati sono rispecchiati agli obiettivi prestabiliti, e l'azienda indica i modi e i programmi previsti per un miglioramento continuo delle sue prestazioni ambientali.

Il Regolamento EMAS prevede un *audit* indipendente da parte di un verificatore ambientale accreditato. Il verificatore esamina e verifica l'analisi ambientale, il SGA, la procedura e le attività di auditing, e la dichiarazione ambientale.

Una volta che la dichiarazione ambientale sia stata convalidata, l'organizzazione può chiedere all'organismo nazionale competente la registrazione. L'organizzazione riceve un numero che la identifica nel registro EMAS europeo. Ottenuta la registrazione, l'organizzazione ha diritto ad utilizzare un apposito logo EMAS.

L'attuazione di un sistema EMAS richiede certificazione. L'organizzazione che decide di aderire volontariamente deve rivolgersi a un ente di certificazione accreditato. Per ottenere la registrazione deve fare la domanda all'organismo nazionale competente. La Commissione Europea mantiene un Elenco EMAS Europeo.

2.6 Motivazioni interne per attuare un sistema di gestione ambientale

Le motivazioni per attuare un SGA, eventualmente certificato, possono essere molteplici e interconnessi. In molti casi, non ci sarà una motivazione unica, ma una serie di motivazioni che interagiscono e si rafforzano a vicenda. Il raggiungimento dei vantaggi attraverso un SGA dipende dalla capacità dell'impresa di creare valore attraverso esso. I vantaggi possono contribuire ultimamente al miglioramento della posizione finanziaria. Questo paragrafo si focalizza sulle motivazioni interne legate all'efficienza, l'organizzazione e la responsabilità.

Qualora un'impresa decide di attuare un sistema volontario di gestione ambientale, è ovvio che presume di ottenerne qualche vantaggio, o meglio, i suoi benefici sono valutati maggiori ai costi che devono essere sostenuti (Glachant M., Schucht S., Bultmann A., Wätzold F., 2002, p. 258). L'attuazione di un sistema certificato implica sempre costi, poiché c'è un soggetto esterno che verifica le procedure e i risultati. Inoltre, ci

possono essere costi interni imputabili per esempio al mantenimento del sistema, all'acquisto dei servizi di consultazione per risolvere problemi specifici, alla formazione del personale e alla riorganizzazione dei sistemi produttivi.

I SGA standardizzati sono stati introdotti come strumenti pratici per facilitare le decisioni e l'integrazione delle azioni ambientali nelle attività aziendali. Nel peggiore dei casi, un SGA può essere uno strumento burocratico, che richiede molto lavoro di tavolino e impone altri requisiti formali. Dovrebbe, invece, essere uno strumento dinamico e costantemente sviluppato, utile per aumentare l'efficienza interna dell'organizzazione e migliorare la performance, grazie all'approccio strutturato alle questioni ambientali (Dobers P., 1996, p. 25 e ss.).

I principali benefici interni generalmente attribuiti ai sistemi ambientali possono essere articolati in quattro categorie:

- riduzione dei costi operativi;
- più diligente adempimento alle normative e diminuzione dei rischi;
- puntuale conoscenza delle tecniche e tecnologie avanzate;
- migliore morale del personale e chiarezza delle responsabilità.

Un motivo eccellente è senza dubbio la convinzione che il sistema migliori l'efficienza, comportando risparmi e così migliorando il risultato economico (Glachant M., Schucht S., Bultmann A., Wätzold F., 2002, p. 258; Hamschmidt J., Dyllick T., 2002, pp. 43-46; Khanna M., Damon L. A., 1999, p. 1). I miglioramenti ambientali sono, infatti, spesso collegati ai risparmi dei costi, secondo la ben nota logica dell'eco-efficienza *"doing more from less"*. L'impresa analizza l'uso dell'energia elettrica, l'acqua e di altre risorse, valutandone l'efficienza ed identificando eventuali sprechi e punti di perdita. Vincoli e standard minimi sono in molti casi imposti dalle normative, come per esempio per le emissioni nell'aria e per la depurazione delle acque utilizzate nei processi. Si ottengono risparmi anche diminuendo l'ammontare dei rifiuti generati ed organizzando la loro raccolta meglio. L'aumento dell'efficienza è consolidato dall'assegnazione delle chiare responsabilità (Biondi V., Frey M., Iraldo F., 2000, p. 63). Questa, a sua volta, aiuta a prevenire rischi ed anomalie che potrebbero causare danni ambientali (Hamschmidt J., Dyllick T., 2002, p. 43). Un approccio sistematico dovrebbe essere in grado di prevenire eventi dannosi, grazie all'identificazione tempestiva dei potenziali fattori di rischio (Hamschmidt J., Dyllck T., 2002, p. 46).

Eco-efficienza ha senso dal punto di vista della razionalità economica, ed i risultati possono essere quantificati. Secondo alcune ricerche, i risparmi ottenuti sono relativamente maggiori nelle unità produttive di

grosse dimensioni (Atkinson S., Schaefer A., Viney H., 2000, p. 108). Esistono numerosi indicatori che possono essere utilizzati per monitorare i risultati e verificare i benefici monetari di un approccio ambientale sistematico. Appositi indicatori possono essere sviluppati all'interno dell'azienda, o si possono applicare quelli messi a punto da parte di enti di ricerca specializzati. Il miglioramento della gestione dei rifiuti e la razionalizzazione dei flussi di materiale sono esempi di vantaggi misurabili.

Secondo l'ISO, l'organizzazione che ha lanciato lo standard ISO 14001, ci sono numerose variabili sia interne sia esterne, che determinano il tempo voluto per ottenere un ritorno all'investimento nel sistema, nonché il suo reale effetto. Le variabili possono essere elencate come segue[343]:

- lo *status* ed il livello di sofisticazione del sistema di gestione esistente al momento di introduzione dello standard;
- il grado di sfida ambientale affrontata dall'impresa, considerando la situazione passata, presente e futura;
- la quantità e la qualità delle risorse a disposizione, includendo sia quelle interne sia esterne;
- il livello di preparazione, come per esempio le pratiche di gestione attualmente in uso;
- il sapere, la competenza e l'abilità del personale con responsabilità relative alla gestione ambientale, ed i rapporti di queste persone con gli altri;
- le attese degli *stakeholder* riguardo alla gestione ambientale;
- l'osservanza delle normative ambientali;
- gli altri requisiti che l'organizzazione è impegnata a rispettare;
- il livello di verifica richiesto dall'organizzazione per rispondere alle richieste del mercato e alle attese degli *stakeholder*.

La motivazione per attuare un SGA può nascere anche dal bisogno di un maggiore controllo del rispetto della legislazione ambientale. Le imprese ritengono di poter meglio rispondere alla stringente legislazione in tema di emissioni ammissibili e misure protettive, con i SGA standardizzati, quindi già sperimentati da altre imprese e da esperti che hanno collaborato nella loro elaborazione (Biondi V., Frey M., Iraldo F., 2000, p. 61). Un approccio sistematico dovrebbe con ogni probabilità facilitare la conoscenza della legislazione ambientale, che molti giudicano complessa. La conoscenza della normativa evita scelte sbagliate il cui cambiamento sarebbe costoso, e diminuisce anche il rischio delle sanzioni per inadempienza. Un SGA può migliorare complessivamente l'efficienza organizza-

[343] Fonte: http://www.iso.org.

tiva, e quindi, permettere all'impresa di rispondere alle nuove normative ambientali con costi minori rispetto ad un approccio non sistematico (Johansson L., 1998, p. 9).

Oltre ad identificare misure per migliorare processi esistenti, si possono cercare alternative innovative alle tecniche e tecnologie inefficienti e ai materiali dannosi. La conoscenza degli standard dovrebbe indicare quali sono le direzioni dello sviluppo, poiché gli esperti che hanno collaborato nella loro elaborazione conoscono le ultime tendenze sui metodi di gestione ambientale.

La motivazione più nobile per coinvolgere un'organizzazione in un SGA sarebbe il semplice desiderio dei vertici aziendali di garantire un comportamento responsabile. Le motivazioni strettamente etiche ed altruistiche sembrano, in ogni modo, rimanere in secondo piano, anche se possono essere connesse con motivazioni economiche (Reinhardt F. L., 1999, p. 49). Nei discorsi relativi allo sviluppo sostenibile i valori etici sono, di solito, molto pragmatici. Questi discorsi rappresentano un tentativo di infondere almeno un po' di ragionamento etico alle decisioni riguardanti il rapporto delle imprese con l'ambiente.

2.7 Motivazioni esterne per attuare un sistema di gestione ambientale

Secondo un'opinione diffusa, il valore dei SGA standardizzati consiste nella loro potenzialità di ridefinire i rapporti di un'impresa con i suoi interlocutori. Molti benefici possono essere ottenuti, infatti, dalla semplificazione e dalla regolamentazione dei rapporti esterni. I principali benefici ottenibili sono:

- la soddisfazione delle richieste dei clienti e dei consumatori;
- la chiarezza e semplificazione nei rapporti con i fornitori;
- il miglioramento dell'immagine e della reputazione;
- l'instaurazione dei rapporti di fiducia con le autorità.

Il mercato ha mostrato segni d'interesse verso i SGA, come ha fatto in precedenza con i sistemi di qualità. I sistemi standardizzati sono visti come un biglietto da visita, e interpretati come garanzie, in grado di tranquillizzare l'interlocutore sulla serietà dell'impresa. In altre parole, la certificazione dimostra che abbiamo a che fare con un impresa-cittadino responsabile. Un approccio ambientale sistematico e documentato, attestato con un certificato, offre un linguaggio comune ai *business partner*, semplificando i rapporti. Nessuna impresa vorrebbe rischiare di macchiare la sua reputazione o risultare non in regola con le normative, per via della scarsa performance ambientale dei suoi fornitori. Per questo motivo il certificato

può anche essere richiesto espressamente dai clienti, che altrimenti preferiscono cambiare fornitore. Un simile approccio vale ovviamente anche per l'impresa stessa, nei suoi rapporti con i fornitori e subappaltatori. Il valore della certificazione ambientale come un assetto competitivo è in questo caso quindi reale, sia per mantenere i clienti esistenti e per conquistarne nuovi, che per scegliere i fornitori affidabili e competenti.

Le preferenze dei consumatori finali possono stimolare l'attuazione dei SGA nelle organizzazioni industriali, poiché queste ultime devono garantire la qualità ambientale dei processi e dei prodotti. Per esempio, nel settore alimentare, un crescente interesse dei consumatori per la provenienza dei prodotti, che include anche l'uso responsabile delle risorse naturali, ha aumentato l'interesse del settore verso le tecniche di gestione ambientale. Un SGA è visto come un elemento che può contribuire ad una buona immagine, che a sua volta si traduce in reazioni positive sul mercato (Khanna M., Damon L. A., 1999, p. 1; Glachant M., Schucht S., Bultmann A., Wätzold F., 2002, p. 258). Con un certificato ambientale, l'azienda può per esempio aumentare la sua quota di mercato, trovare nuove opportunità di vendita, e migliorare complessivamente la soddisfazione dei clienti.

Secondo la teoria istituzionale (Powell W. W., DiMaggio P. J., 1983, pp. 147-160), che costituisce un ramo della teoria delle organizzazioni, le azioni delle organizzazioni sono condizionate dal contesto sociale di appartenenza. Le attitudini sociali e culturali indicano alle imprese quali sono i comportamenti socialmente accettabili, e plausibilmente premiati dagli *stakeholder*. La legittimazione dell'attività può essere un motivo sufficiente per intraprendere azione, anche se l'effetto sostanziale rimanesse irrilevante. Infatti, un altro beneficio nei rapporti esterni è il miglioramento generale dell'immagine aziendale agli occhi dei vari *stakeholder*. La globalizzazione del mercato ha offerto crescenti possibilità alle imprese di spostare la produzione nei paesi a basso costo del lavoro. L'organizzazione delle funzioni logistiche diventa quindi centrale, e la competitività è basata sugli aspetti intangibili, come l'immagine, il marchio o il sapere (Welford R., 2002, pp. 5-6). Il miglioramento dell'immagine in seguito all'attuazione di un SGA può non essere drammatico, ma in ogni modo soddisfacente, come dimostrano alcuni risultati di ricerche internazionali (Freiman J., Walther M., 2001, p. 98; Fryxell G., Szeto A., 2002, p. 43; Hamschmidt J., Dyllick T., 2002, p. 43). Come era legittimo aspettarsi, esistono anche risultati controversi, che hanno identificato imprese le cui aspettative relative all'immagine non si sono avverate (Glachant M., Schucht S., Bultmann A., Wätzold F., 2002, p. 258).

È opportuno riconoscere anche il valore tacito dei sistemi, che passano inosservati finché tutto va bene, ma nel caso di un problema pos-

sono rivelarsi utili per dimostrare che il comportamento dell'impresa è stato corretto e responsabile. Si può evitare, in questo caso, la pubblicità negativa, e conseguenti danni all'immagine, che possono avere effetti devastanti sulle vendite. In alcuni settori i consumatori sono ritenuti particolarmente sensibili alla reputazione delle aziende i cui prodotti loro acquistano. Il settore alimentare è uno di questi: la fiducia dei consumatori è cruciale, e può essere perduta a causa di un singolo episodio negativo, divulgato dai mass media. La situazione può aggravarsi ulteriormente a causa delle reazioni negative degli investitori: problemi relativi alla reputazione non allontanano, infatti, solo clienti, ma anche investitori.

Le politiche dell'Unione Europea, e conseguentemente quelle italiane, hanno dato crescente importanza all'ambiente come criterio di selezione delle tecnologie impiegate nei processi produttivi e negli stessi prodotti destinati al mercato. L'Unione Europea pone come obiettivo conciliare la crescita economica con la sostenibilità ambientale, la sicurezza dei processi e dei prodotti, nonché la tutela della salute delle persone e degli ecosistemi. La direttiva IPPC – Integrated Pollution Prevention and Control – in italiano Prevenzione e Riduzione Integrate dell'Inquinamento[344], è il principale strumento normativo adottato dall'Unione Europea per conseguire questo obiettivo.

Le politiche dell'Unione Europea sono, nello stesso tempo, favorevoli alle iniziative che creano delle opportunità economiche dalla protezione dell'ambiente, poiché questo tipo di politica è considerato più efficiente dell'imposizione di ulteriori vincoli. Lo scopo è di elaborare regolamenti migliori per bilanciare gli interessi economici, sociali e ambientali. Secondo questa logica, la crescita economica non deve essere stimolata senza alcuna considerazione dell'impatto ambientale, anche se, nello stesso tempo, è vero che le azioni ambientali non devono danneggiare irragionevolmente la competitività delle industrie (Catinat M., 2004, pp. 2-3).

I SGA volontari non sostituiscono le licenze ambientali, ma possono facilitare l'ottenimento dei permessi. Le amministrazioni pubbliche sono interessate alla difesa, tutela e miglioramento della qualità ambientale, e ritengono che l'adesione volontaria ad un SGA collaudato e credibile sia un utile strumento per perseguire questi obiettivi. Alcune ricerche sostengono, comunque, che le autorità non concedono sufficienti attenuanti ai controlli di legge per le imprese che attuano SGA certificati. Queste ultime magari si aspettavano che i costi e il peso dei controlli fossero diminuiti (Rondinelli D., Vastag G., 2000, p. 499). L'intento del legisla-

[344] Direttiva (CE) n. 61/1996, recepita in Italia attraverso l'emanazione del Decreto Legislativo n. 372/1999.

tore comunitario sembrerebbe, in ogni caso, essere quello di aumentare questo tipo di incentivi.

2.8 Benefici all'ambiente e potenzialità di sviluppo dei SGA

Se i SGA non aiutano le imprese a diminuire il loro impatto negativo sull'ambiente, hanno fallito il loro fine principale. Corbett e Russo (2001, p. 23) hanno ironizzato su questa osservazione molto ovvia come segue, interpretando il plausibile scetticismo di un ambientalista nei confronti di questi sistemi:

«*Do what is necessary to obtain registration (certification), frame the certificate and place it in the most visible, public spot in the facility's lobby. Then go right on with business as usual*».

Il messaggio è che l'attuazione di un SGA non dovrebbe essere un fine in se stesso, ma l'inizio di un processo di miglioramento continuo.

I SGA standardizzati non sono una panacea ai mali causati all'ambiente dalle attività produttive, ma la loro ragione d'esistere dovrebbe essere la diminuzione dell'impatto ambientale, dopo tutto, fermi restando i benefici di natura aziendale, che sono comunque auspicabili. Tuttavia, qualche perplessità sulla capacità dei SGA di promuovere uno sviluppo positivo è sorta. I SGA volontari non partono da un livello minimo che le imprese devono raggiungere per ottenere la certificazione. Questo aspetto è spesso visto come un punto debole. Non impongono la riduzione delle emissioni, ma pratiche e procedure da attuare. Sono le imprese stesse che decidono gli obiettivi che intendono raggiungere, e il rischio è che vogliano comunicare l'esistenza di un SGA a certi gruppi di interesse, effettuando solo miglioramenti marginali. Per questo, un sistema di gestione standardizzato non garantisce per se l'efficienza della performance ambientale (Purser R. E., Park C., Montuori A., 1995, p. 1075). Paradossalmente, i sistemi di gestione possono essere visti come neutrali verso i problemi ambientali. Le imprese possono, nel loro ambito, decidere gli obiettivi ambientali indipendentemente dal sistema, secondo la logica del buonsenso, senza che il sistema in qualche modo stimoli obiettivi più ambiziosi. Plausibili regole di decisione possono essere, per esempio, imminenti restrizioni legislative, opportunità di eliminare palesi inefficienze operative, e previsioni di ottenere risparmi dei costi. È ovvio che i maggiori cambiamenti si possono realizzare nelle fasi iniziali: le imprese possono realizzare miglioramenti abbastanza facilmente ed a costi contenuti, raccogliendo metaforicamente i frutti dai rami bassi. Il mantenimento di un processo di miglioramento continuo può rivelarsi più difficile, quando i costi marginali delle nuove misure diventano elevati.

Specialmente l'ISO 14001 è uno standard abbastanza flessibile. Per questo è possibile, che aziende esercitanti attività simili possono avere sistemi e livelli di performance molto diversi fra di loro, pur rispettando il medesimo standard.

Secondo una ricerca condotta da Russo, basata su un campione di siti appartenenti all'industria elettronica negli USA, ISO 14001 è potenzialmente capace di ridurre le emissioni tossiche di molti siti, specialmente quelli più sporchi, che sono rimasti indietro nell'uso delle tecniche più avanzate (Russo M.V., 2001, p. 23).

I SGA non tengono necessariamente conto degli effetti globali delle attività economiche, poiché la loro enfasi è nello sviluppo all'interno dell'organizzazione. La globalizzazione è una tendenza del momento che disperde confini fra diversi mercati a livello internazionale. La globalizzazione rende più facile l'esternazione delle attività e il loro spostamento nei luoghi più convenienti, dove i costi di produzione sono bassi. Esternando molte attività, l'impatto ambientale dell'impresa può sembrare basso, poiché molti problemi diventano problemi di un altro. Un modo per affrontare questo inconveniente è applicare l'approccio del ciclo di vita dei prodotti alla gestione ambientale (Welford R., 2002, p. 6). Questo approccio implica l'introduzione dei criteri ambientali nella scelta dei fornitori, l'attenzione alla quantità e qualità degli imballi, e le politiche di trasporto eco-efficienti. In pratica può, comunque, essere difficile incoraggiare fornitori o clienti ad accettare tali criteri o persino attuare sistemi nelle loro aziende (Rondinelli D., Vastag G., 2000, p. 499).

Un altro limite dei SGA deriva dal loro collocamento fra gli strumenti operativi. Le istruzioni per l'attuazione dei sistemi e le procedure di *auditing* supportano questo approccio, mettendo l'accento sulle attività operative a scapito dell'approccio strategico. L'efficienza operativa non è una strategia, e gli strumenti di gestione non dovrebbero sostituire la strategia. L'efficienza operativa significa praticare le stesse attività, ossia utilizzare gli stessi *input*, meglio dei concorrenti, mentre un approccio strategico prevede attività diverse rispetto ai concorrenti, o attività simili, ma svolte in modi differenti (Porter M., 1996, p. 62).

Se la gestione ambientale originasse da una visione strategica, sarebbe possibile integrare gli aspetti ambientali più strettamente in tutte le attività imprenditoriali. Quanto prima le questioni ambientali sono integrate nelle attività della catena di valore, tanto migliori risultati possono essere raggiunti nello sviluppo della gestione ambientale. Se l'approccio ambientale dovesse basarsi sull'autentico senso di responsabilità, sarebbe necessario cambiare la cultura aziendale e riconsiderare gli obiettivi prioritari, ma secondo molti osservatori, i sistemi di gestione standardizzati non sono stati in grado di stimolare questo cambiamento (Welford R., 2002, p. 4).

Se si può attribuire ai SGA il merito di contribuire alla diffusione delle tecnologie più pulite, non si può affermare con la stessa convinzione, che i SGA siano riusciti a motivare le imprese a riconsiderare la qualità dei loro prodotti, e stimolare innovazione (Hamschmidt J., Dyllick T., 2002, p. 43). I SGA non sono quindi in conflitto con gli attuali modelli di consumo, e non agiscono come agenti di cambiamento verso stili di vita più sostenibili. A questo punto può essere domandato, se il fine supremo dei SGA è stato raggiunto. Le imprese che li attuano non restano indifferenti allo stato dell'ambiente, ma queste preoccupazioni sono secondarie rispetto ai vantaggi imprenditoriali. Lo standard 14001 e il Regolamento EMAS non misurano direttamente gli effetti della performance sull'ambiente, perciò non sono in grado di dimostrare i cambiamenti nello stato dell'ambiente (Hamschmidt J., Dyllick T., 2002, p. 52). Non è neanche possibile distinguere gli effetti del sistema ambientale da altri fattori, che possono influenzare il rapporto fra le attività imprenditoriali e l'ambiente.

I limiti citati in quest'ultimo paragrafo dimostrano, che il lavoro non è completato. I SGA sono un importante passo avanti, ma possono essere migliorati, anche se il compito richiede molti sforzi e volontà di impegnarsi a raggiungere obiettivi sempre più ambiziosi. La complessità del compito deriva dalla natura spesso controversa, contestata e mutevole delle questioni relative alla gestione ambientale.

CAPITOLO OTTAVO

UN'INDAGINE CLINICA SU "L'ETICA NELLE IMPRESE TOSCANE"[328]

Un'introduzione è necessaria per spiegare lo stato d'animo di tutti coloro che anno lavorato a tempo pieno a questo progetto e che si sono dovuti scontrare talvolta con convinzioni e valori personali diversi.

1. *La dimensione etica d'impresa: è indispensabile agire in modo etico?*

La domanda *perché agire in modo etico* solleva nel pensiero di ciascuno numerose motivazioni e giustificazioni, dettate dalla propria coscienza etica, dalla consapevolezza delle proprie responsabilità sociali, dalla cultura condivisa. L'agire etico d'impresa è spesso ricondotto al semplice uniformarsi e rispetto del pensiero di Alberoni: «*agisci in base alla massima che tu vorresti vedere eretta a norma universale, agisci e opera in modo da rendere massima l'utilità collettiva*» (Alberoni F., Veca S., 1992, p. 60).

L'oggetto della presente ricerca è la contestualizzazione e la definizione di una *cultura etica d'impresa* chiara e condivisa che si forma e uniforma al comportamento di tutti i soggetti che operano in impresa e che partecipano alla sua creazione, ciascuno in base alla propria identità, ai propri valori, alle proprie capacità di scegliere, di calcolare, al proprio insieme di norme e alle proprie virtù; ma altresì in base al ruolo ricoperto e alla capacità di agire in autonomia.

Durante la realizzazione della presente ricerca si è profondamente radicata in noi la convinzione che *la dimensione etica di impresa esista in realtà al di là della consapevolezza o meno che l'impresa stessa ha di possederla.* L'analisi che si proponeva di evidenziare l'esistenza o meno di una

[328] Di Eleonora Brichieri Colombi, assegnista in Strategie d'Impresa presso il Dipartimento di Scienze Aziendali, Università degli Studi di Firenze e Dottoranda in Statistica Applicata presso in Dipartimento di Statistica, Università degli Studi di Firenze.

Cristiano Ciappei, Debora Ninci. 3.1: Gli aspetti etici del governo imprenditoriale : ETICA DI IMPRESA : considerazioni teoriche ed evidenze cliniche.ISBN-10: 88-8453-430-5 (online), ISBN-10: 88-8453-431-3 (print)

cultura etica si sposta quindi verso la sua *scoperta* ossia verso la sua *definizione* concreta all'interno delle imprese monitorate e di farla scoprire e conoscere ai membri delle stesse tentando di creare consapevolezza sulla presenza di una *cultura etica* più o meno forte al loro interno. La nostra certezza si basa infatti sul pensiero che ogni impresa opera in funzione di ciò in cui crede, opera cioè in rapporto a una propria *etica* che si fonda su un *sistema complesso di valori*. L'impresa quindi agisce in relazione a ciò che per essa ha un *valore* (Di Toro P., 1993, p. 124).

La ricerca dell'impegno delle imprese nel "*creare*" una cultura etica forte è l'elemento cardine dell'analisi sviluppata e portata avanti, non trascurabile però è anche la presa di coscienza delle stesse nei confronti di un proprio sistema di valori e virtù che ha delineato una inconscia cultura etica d'impresa. La consapevolezza dell'esistenza di tale dimensione è infatti fondamentale per la gestione e il controllo d'impresa e per lo sviluppo ed il ri-orientamento delle strategie con le aspettative della società.

2. *Perché si è scelto una ricerca così complessa e come è stata realizzata*

Una ricerca sull'etica d'impresa perché in essa si racchiudono *ideali*, *convinzioni*, *valori*, *virtù* e *aspirazioni* che portano a trascendere l'idea di impresa cinicamente orientata a se stessa e al solo produrre profitto e ricchezza. L'iniziale entusiasmo si è scontrato con le notevoli complicazioni legate alle tematiche e argomentazioni, alle esigenze di sintesi e impiego di dati sintetici, alla ricerca di dati quantitativi e ottenimento di risultati significativi.

I motivi che però hanno spinto a realizzare tale ricerca titolata, "*Le Imprese e la Strategia Etica*", è legata ad una profonda curiosità nei confronti della presenza e vocazione ad una "*cultura etica d'impresa*", in quanto chi scrive è profondamente convinto che sia un punto di forza strategico nell'ottenimento e nel mantenimento del vantaggio competitivo.

Le notevoli difficoltà che si sono presentate soprattutto nella realizzazione empirica non ci hanno scoraggiato, in quanto, è sempre stato forte il nostro convincimento nella concreta necessità di studiare con approccio aziendale l'importanza dell'*agire etico*. Tale convinzione si fonda sulle sempre più pressanti esigenze del mercato, il quale richiede sempre maggiori sicurezze, attenzioni e cure.

Il contesto imprenditoriale richiede prevalentemente una formazione manageriale e trascura, salvo alcune situazioni particolari, la sensibilità e la concretezza etica. L'esigenza della formazione di una cultura etica e dell'adozione degli strumenti etici ha comunque assunto negli ultimi anni una rilevanza crescente, soprattutto in relazione alle pressanti richieste di

comportamenti corretti e responsabili. È in aumento infatti la consapevolezza del vertice d'impresa di dover *gestire* o *iniziare a guidare* l'impresa in rapporto alle esigenze etiche in costante aumento. Impegno che implica non soltanto l'adozione di strumenti meramente formali, ma un forte e totale ripensamento delle linee guida dell'impresa e degli agenti, che non siano rivolte al solo e unico obiettivo della ricerca spasmodica del profitto e della leadership competitiva, ma che siano in grado di amalgamare insieme tali ingredienti con l'*agire etico*.

La sfida che ci siamo proposti e abbiamo tentato di vincere si è concretizzata in uno *studio teorico* dei concetti di "*etica*", "*etica e filosofia*", "*etica ed economia*", "*etica e impresa*", nei quali abbiamo puntato i riflettori in paticolare su identità, valori, convenienza, norme, virtù; e individuabile nei primi capitoli del testo; in uno *studio analitico* degli "*strumenti etici*" a disposizione dell'imprenditore, ed infine in una *ricerca empirica* sulla consapevolezza e reale presenza di una cultura etica in impresa che ha dato vita ad un'analisi clinica di particolare interesse.

La prima parte della ricerca è stata notevolmente lunga e articolata in quanto *la definizione di "etica" è un punto di partenza complesso.* L'intenzione di voler essere esaustivi nell'analisi del termine "*etica*" ha comportato una notevole complessità e ampiezza come è palesemente riscontrabile nei primi capitoli del libro, nei quali ci siamo abbandonati e lasciati affascinare dalle diverse origini e concezioni di tale termine e dalle molteplici teorie etiche e filosofiche.

Il significato di *etica* può però essere ben rappresentato dalla definizione di Cardinale C. M. Martini che afferma: «*l'etica indica i comportamenti che una società, nella sua saggezza ed esperienza, ha ritenuto positivi per la pace e l'ordine sociale, per il progresso dei cittadini, per l'aumento del benessere di tutti*» (Martini C. M., 1993, p. 14). L'etica è quindi «*[…] quella parte della filosofia che studia la condotta dell'uomo, i criteri in base ai quali si valutano i comportamenti e le scelte, [e] fornisce indicazioni su quali criteri e valori devono essere rispettati da chi agisce*» (Aa.Vv., "*Enciclopedia Garzanti di Filosofica…*", 1981, p. 346).

Le varie definizioni di etica ruotano comunque attorno ad alcune parole chiave fondamentali come "*bene*" e "*male*", "*giusto*" e "*sbagliato*" che guidano le scelte e orientano il comportamento "*virtuoso*" verso criteri e valori condivisi, e che si sono intersecati lungo tutto il corso dell'analisi teorica e in particolare nei concetti di "*etica economica*" e di "*etica di impresa*".

Nella ricerca teorica si è tentato di delineare "*il talento*" dei soggetti di vertice, interpretando *i talenti* come l'insieme dei *valori* e delle *risorse* ai quali viene attribuito il ruolo di "*risorsa strategica*" d'impresa e dei

soggetti d'impresa. Nella ricerca empirica si è tentato di verificare poi nell'ambiente impresa la concreta importanza e interazione "*azione-valore*". Alla stessa stregua si è operato per l'analisi delle *virtù* del vertice d'impresa, individuando da prima un elenco di tali *elementi etici del successo d'impresa*, e completando poi l'analisi con la verifica del loro reale e concreto interagire nel governare l'impresa.

Lo studio si è completato con l'analisi della "*scatola degli attrezzi etici dell'imprenditore*" e con la verifica del loro impiego nella realtà osservata.

La realizzazione dello studio empirico, è avvenuta attraverso la somministrazione di questionari e la realizzazione di interviste. La *prospettiva di osservazione*, ovvero la singola impresa ed i soggetti in essa presenti, è stata ampiamente rispettata. L'attenzione si è focalizzata sulla ricerca della consapevolezza della propria *cultura etica d'impresa* e sul concreto interesse a diffonderla nel rispetto dei risultati d'esercizio.

L'analisi non ha però escluso l'individuazione, la catalogazione e il monitoraggio di quelle imprese che, al contrario, hanno *espresso* a priori un totale disinteresse ad adottare una strategia etica. Si è tentato partendo da queste di evidenziare la linea continua che le unisce le "*disinteressate*", le "*scettiche*", le "*legaliste*", le "*simpatizzati*", le "*convinte*", alle "*vocate*", indagando in modo approfondito i motivi, le diverse posizioni e i diversi andamenti costi/ricavi.

A causa della mancanza di un corpo di ricerca sufficientemente approfondito specificamente finalizzata ad analizzare questi temi, il processo di ricerca si è fermato purtroppo nostro malgrado a metodi di ricerca *qualitativi*, relegando a un ruolo quasi totalmente marginale l'analisi con metodi di ricerca *quantitativi*. I metodi di ricerca qualitativi utilizzati si riferiscono ad un'«analisi "*clinica*" e non-numerica, concernenti qualità piuttosto che quantità» (Dane, 1990) e sono basati su osservazioni qualitative «*are a source of well-grounded rich descriptions and explanations of processes occurring in local contexts. With qualitative data one can preserve chronological flow, assess local causality, and derive fruitful explanations*» (Miles et al., 1984). Da tali metodi si è proseguito attraverso una ricerca di tipo induttivo, tali metodi infatti si sono adattati bene alle nostre esigenze in quanto cominciano con «*(or put the most emphasis on) observation and then move from observation of particulars to the development of general hypotheses*» (Vogt, 1993).

La metodologia dello "*studio di casi clinici*" è stata prescelta sulla base di alcune osservazioni: a) le domande a cui vogliamo rispondere sono esplicative ed esplorative e talvolta richiedono il monitoraggio di attività operative; b) ci proponiamo di analizzare, attraverso diversi strumenti di ricerca, inclusi osservazione diretta ed interviste, situazioni correnti e

non simulate dove non possiamo interferire con il comportamento degli attori coinvolti nell'analisi. Infatti, sulla base di queste premesse e obiettivi, secondo Yin, la strategia di "*studio di casi*" dovrebbe essere la più appropriata tra i cinque metodi principali di ricerca nelle scienze sociali (sperimentazione, indagine, analisi degli archivi, storie e studi di casi) (Yin, 1993, 1994; Eisenhardt, 1989).

L'analisi si è poi completata con un approccio (o tentativo di approccio) di natura quantitativa sulla base di questionari, formulati prendendo spunto dai risultati della fase di ricerca precedente, da sottoporre ai vari soggetti presenti in impresa.

Le domande sono state predisposte al fine di verificare la validità delle ricerche teoriche realizzate e dei risultati preliminari ottenuti attraverso la "*propedeutica*" *analisi di casi*. I questionari sono stati somministrati ad un campione di imprese coinvolte in modo diverso nel processo di diffusione e creazione di cultura etica aziendale.

La rilevazione è stata di tipo censuario, nel senso che sono state contattate tutte le imprese che rispettavano i parametri definiti in fase di elaborazione del progetto. I risultati della ricerca però non possono ritenersi censuari in quanto non tutte le imprese hanno risposto al questionario. Non i tratta quindi di un campione probabilistico in quanto le stesse imprese si sono autoselezionate decidendo o meno di partecipare all'indagine. Riteniamo tuttavia il campione significativo rispetto all'universo di riferimento, non tanto per la tecnica di selezione, quanto per il grado di copertura (pari al 46%) e per la varietà di situazioni aziendali rappresentate.

In sintesi la scelta del campione intervistato è stata realizzata attraverso dei criteri di selezione o parametri ben precisi come: una conoscenza o convinzione più o meno elevata della reale importanza di una cultura etica in impresa; il riconoscimento del valore attribuibile all'agire etico; una circoscrizione geografica delimitata ai confini regionali; una certa disponibilità a partecipare alla ricerca e a mettersi in discussione.

Selezionate le imprese da studiare si è proceduto alle rilevazioni dei dati e delle informazioni utili. L'analisi è stata realizzata con il supporto di un questionario e di alcune interviste, in entrambe i casi è stato seguito uno schema di base con domande a risposta chiusa tra quali era prevista però un opzione libera.

I dati sono stati rilevati non solamente a livello di vertice ma nei diversi assetti d'impresa (assetto imprenditore-proprietario, assetto manageriale, assetto operativo) tentando di catturare le discordanze e le incertezze nei pensieri dei vari soggetti.

Le informazioni raccolte sono state successivamente analizzate facendo ricorso alle opportune tecniche di analisi statistica descrittiva multivariata hanno dato luogo a dei risultati parziali ma rappresentativi. I risulta-

ti finali sono stati sintetizzati in grafici e tabelle e sono stati condivisi con tutti i ricercatori al fine di pervenire a conclusioni comuni.

Tutta la rilevazione ma in particolare quella quantitativa ha richiesto una elevata attenzione e si è soffermata in particolare su: a) misurare, per quanto è stato possibile, il reale livello e impegno etico nell'agire aziendale, andando a individuare nei diversi assetti d'impresa, i *valori*, le *virtù* le *norme* ovvero le fondamenta della cultura, dell'agire e del pensare etico dei soggetti; b) individuare la concreta disponibilità ad adottare un approccio etico al mercato, analizzando l'ambiente nel quale l'impresa opera, le aspettative dei clienti, le possibilità dei fornitori, le caratteristiche dei concorrenti, e gli interessi dei vari *stakeholder*, e predisponendo un piano strategico di "*attacco*" e "*conquista*" del mercato; c) misurare il contributo di un approccio etico al valore d'impresa, e quindi analizzare quanto valore etico si trasforma in valore economico-finanziario.

2.1 Una precisazione

Doverosa è una precisazione: l'indagine etica svolta prende a riferimento l'ambiente impresa nel suo interno e non si preoccupa di osservare direttamente quali siano le valutazioni sociali del comportamento d'impresa. Le valutazioni e le aspettative etiche della società sono state stabilite a priori attraverso l'analisi e lo studio di ricerche teoriche ed empiriche realizzate in precedenza[329]. Attraverso l'indagine svolta si tenta di ricostruire la *performance di impresa* per mezzo della rilevazione del *grado di sintonia e convergenza* tra i *valori d'impresa* che sono scissi in *valori dell'organizzazione impresa* e *valori dell'imprenditore*, e che presiedono le scelte gestionali ed i *valori della collettività* che interagisce con l'impresa. Si è tentato altresì di delineare e comprendere compiutamente quale sia al contempo l'*obiettivo* della scelta etica d'impresa e il senso della sua sensibilità sociale.

3. *Lo strumento di ricerca e la somministrazione*

Lo strumento utilizzato per la ricerca è stato principalmente il questionario la cui somministrazione non è stata facile, al contrario molto

[329] Come afferma P. di Toro infatti: «il punto chiave di una indagine etica esprime il suo maggior potenziale quando tale giudizio viene basato sull'evidenziazione di come quegli atti confrontano e soddisfano le aspettative etiche della società. […] il fondamento della *valutazione sociale del comportamento etico d'impresa* sta nella misurazione del grado di aderenza tra effetti sociali dei suoi atti gestionali e le aspettative ed istanze dell'ambiente esterno» (Di Toro P., 1993, p. 122).

complessa e lunga sia per la poca conoscenza e chiarezza che circonda queste tematiche sia per una innata diffidenza a parlare di certi argomenti. Per di più il questionario proposto, nelle sue trentasette domande, è risultato molto articolato e complesso ed ha suscitato notevoli perplessità negli intervistati. La prima critica rivoltaci è stata rivolta alla sua *lunghezza* che ha comportato a parere degli intervistati un eccessivo dispendio di tempo, in secondo luogo la elevata specificità che le domande, "altamente analitiche e non immediate" richiedevano nella sua compilazione.

La somministrazione del questionario è avvenuta nella maggior parte dei casi attraverso la posta elettronica. Dopo un iniziale contatto telefonico o per e-mail sono stati inviati i questionari in accordo con le imprese disponibili a dedicare tempo e attenzione alla ricerca. In un secondo tempo con alcune imprese sono state stabilite e realizzate delle interviste. Questa fase ha richiesto in alcuni casi una notevole quantità di tempo e un elevato impegno da parte degli intervistatori, in quanto, gli incontri sono stati intrattenuti con alcuni dei diversi assetti d'impresa. Molte delle interviste realizzate sono risultate complesse a causa della notevole diffidenza degli intervistati che inizialmente avevano mostrato particolare interesse e disponibilità.

La somministrazione delle domande durante l'intervista ha portato progressivamente gli intervistatori all'elaborazione di una sconfortante convinzione, e gli intervistati ad una gravosa presa di coscienza, e cioè che si sa poco sulla *cultura (etica o non etica) d'impresa* presente in azienda e sulla sua formazione che spesso è lasciata al caso o al solo agire senza preoccuparsi di crearla, curarla e trasmetterla. Il percorso seguito nelle interviste ha condotto ad un'importante convincimento ovvero che *l'etica d'impresa è molto più della semplice osservanza della legge degli uomini e della non violazione della legge morale, significa immaginare e quindi creare un mondo nuovo, basato sui principi della creatività individuale, della comunità, del realismo e delle moltissime altre virtù dell'imprenditore e dell'impresa*. Agire ispirati dall'etica significa rispettare il diritto del povero e del misero e porlo davanti alla propria personale iniziativa economica e creativa. *Significa modellare una cultura degna di uomini e donne liberi, che pensino e operino a beneficio della comunità e dei deboli, nel rispetto dei propri obblighi e coscienti delle proprie responsabilità*.

3.1 Il questionario

L'individuazione delle singole domande del questionario scaturisce da un laborioso procedimento. In questa fase si ringrazia la Dott.ssa De-

bora Ninci per il supporto teorico nonché per la passione con cui ha da sempre affrontato il tema dell'etica d'impresa.

Lo schema di *questionario* realizzato e somministrato, notevolmente complesso e articolato, è composto, come sopra accennato, da trentasette domande strutturate in più parti. La parte iniziale contiene *informazioni generali* sull'azienda (denominazione, settore di attività, area geografica) e sulle *performance* dell'impresa (dimensioni, quota di mercato). La prima parte del questionario si scinde in più sezioni, la prima si riferisce alla "*conoscenza e diffusione interna dell'etica*", dove si è cercato di chiarire la *posizione etica* dell'impresa. La seconda sezione della prima parte titolata "*la cultura etica d'impresa*" cerca di chiarire se è presente e qual è la *cultura* che si è diffusa in impresa e se le sue fondamenta sono riconoscibili come etiche o meno. La terza sezione si occupa di sviscerare quali sono i *valori fondanti e le virtù caratterizzanti* l'agire etico d'impresa. La quarta parte di questa prima sezione tenta di chiarire quale *immagine etica* l'impresa è riuscita a realizzare e ottenere e se c'è qual è il lavoro ancora da fare. La seconda parte del questionario titolato "*impegno e strumenti adottati*" ricerca e chiarifica qual è l'impegno dell'impresa nell'etica e attraverso quali strumenti tale impegno si concretizza. La terza parte "*suggerimenti e prospettive per il futuro*" vuole capire quali sono le proposte che l'impresa si pone per migliorare la cultura e l'immagine etica. La quarta parte infine richiede alle singole imprese di dare un giudizio dell'agire etico d'impresa.

A conclusione del questionario sono state previste una serie di note esplicative, per la migliore comprensione di alcune domande e una compilazione più rispondente alla realtà. Durante la sua elaborazione, infatti, si è ritenuto opportuno inserire tali *note* per rendere chiari e uniformare alcuni concetti intorno a un'unica interpretazione.

Infine, gli intervistatori sono stati incaricati di richiedere e procurare alcune prove fisiche come ad esempio: *bilancio d'esercizio*, *bilancio sociale* e *bilancio ambientale*; *codici etici*; *codici di condotta*; *dichiarazione di intenti*; *statuto etico*; *vari report*; *documenti ritenuti interessanti*; *informazioni su siti web* e *news letter*; qualsiasi tipo di documento che attestasse le posizioni delle imprese e chiarificassero il loro impegno.

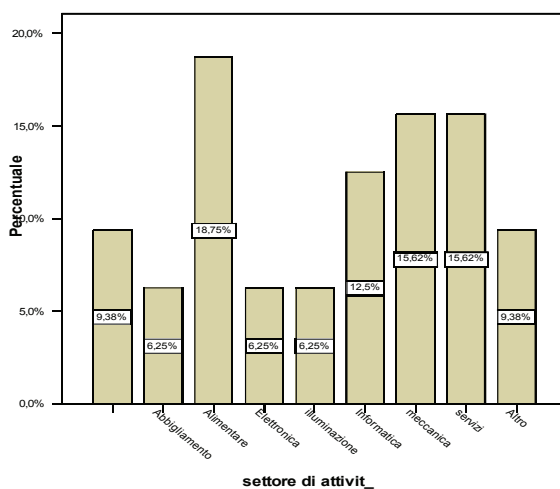
La raccolta di tali dati aggiuntivi è stata molto difficoltosa e con esiti minori rispetto alle aspettative. Le poche informazioni addizionali ottenute non è stato possibile utilizzarle ai fini di un'analisi più approfondita a causa dell'inconsistente significato statistico rappresentato. Si è tentato di dar loro un giusto valore e ruolo nell'interpretazione clinica dei casi con la conseguente estensione del segreto statistico a tutti i dati e documenti osservati, al fine di garantire la tutela della riservatezza e i diritti degli interessati.

4. *I risultati della ricerca*

I risultati ottenuti dall'analisi empirica ha permesso di ottenere alcuni dati significativi racchiusi nelle seguenti tabelle e rappresentati nei relativi grafici. Non deve però essere dimenticato il significativo limite che i risultati ottenuti, quantitativi e qualitativi, hanno ovvero il ridotto numero di imprese che hanno acconsentito a riempire il questionario e il ridotto numero di informazioni e documentazione fornita.

4.1 Il campione analizzato

In primo luogo si ritiene opportuna una sintetica descrizione del campione oggetto di indagine. La prima parte del questionario infatti richiedeva di mettere in luce alcune informazioni quali-quantitative che permettessero di delineare una sorta di carta d'identità della singola impresa intervistata, mantenendo comunque la riservatezza e l'anonimato.

Il settore di attività risulta essere estremamente variegato, informazione questa che supporta la riflessione sui gradi di copertura fatta in precedenza.

Informazione interessante e utilizzata spesso nello svolgimento dell'analisi riguarda la distribuzione dei soggetti all'interno delle tre classi individuate rispetto alla posizione da essi assunta all'interno dell'im-

presa. Il nostro campione è strutturato come risulta dalla tabella. Il questionario è stato infatti somministrato a soggetti appartenenti ai tre assetti di impresa, proprietà, imprenditore ed operativo, in quanto si è ritenuta significativa una distinzione nella definizione del concetto di etica di impresa

		Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Validi	Operativo	10	32,3	32,3
	Manager	16	51,6	83,9
	Proprietario	5	16,1	100,0
	Totale	31	100,0	

Figura 1.1 – Posizione all'interno dell'azienda

Per quanto riguarda la dimensione aziendale, sono state individuate tre classi di grandezza, da noi indicate con le etichette p = piccola; m = media; g = grande.

		Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Validi		2	6,5	6,5
	g	14	45,2	51,6
	m	11	35,5	87,1
	p	4	12,9	100,0
	Totale	31	100,0	

Figura 1.2 – Le dimensioni aziendali

4.2 Prima parte: "La scelta etica"

La prima parte della rielaborazione dei questionari è stata dedicata all'individuazione e scissione delle imprese riconosciute come "*etiche*" da quelle "*non etiche*".

Si è cercato di capire nelle imprese che hanno fatto una scelta etica, a cosa possa essere ricondotta tale scelta e quindi su cosa essa si basa (adozione di uno strumento etico, diffusione di una cultura e di sistemi valoriali condivisi, ecc) e come sia curata, vissuta e mostrata internamente ed esternamente.

Ai soggetti intervistati si è richiesto di rispondere al quesito riguardante la conoscenza dell'importanza del comportamento etico d'impresa. La nota positiva viene fornita dal fatto che, a prescidendere dal ruolo svolto all'interno dell'impresa, ben il 93,75% ha risposto di sì.

Questo dato risulta essere significativo e soprattutto incoraggiante ai fini dell'indagine.

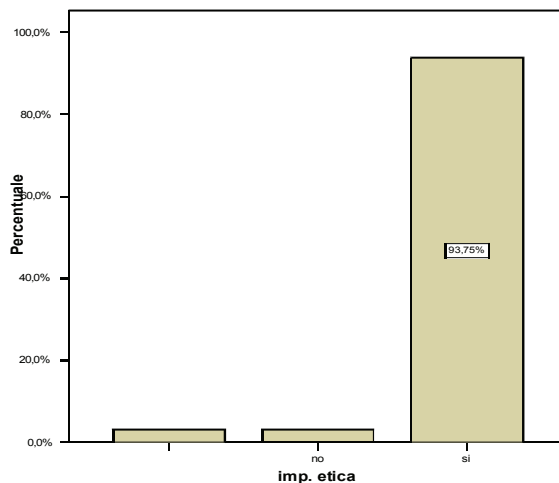



Figura 1.3 – L'importanza dell'etica nell'impresa

La domanda successiva riguarda, invece, il valore attribuito al comportamento etico all'interno dell'impresa. In questo caso, le risposte sono state significativamente tutte positive (nessun soggetto ha risposto scarso o nullo), considerando che il 46,88% ha dato un giudizio "buono" ed il 15,62% "ottimo". La sensibilizzazione verso un comportamento etico è quindi ben radicata indipendentemente dal ruolo e dalla tipologia di azienda nonché dall'effettiva diffusione di un comportamento etico all'interno dell'impresa.

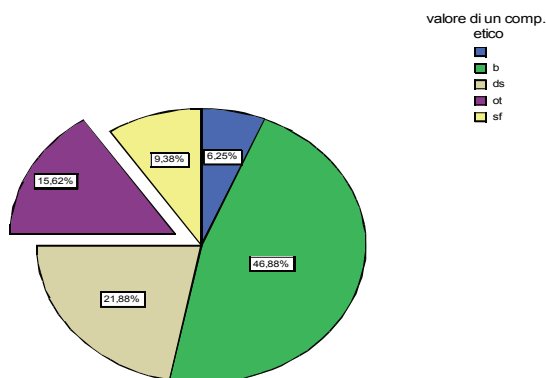



Figura 1.4 – Il valore attribuito al comportamento etico

Dall'indagine svolta risulta inoltre che, i motivi principali dell'indispensabile diffusione di comportamenti etici in impresa, nel mercato e nella collettività, (domanda 3, vedi Appendice) sono risultati essere:

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	linee guida	13	41,9	43,3	43,3
	salvezza mondo	4	12,9	13,3	56,7
	uguaglianza tra paesi	1	3,2	3,3	60,0
	immagine forte	12	38,7	40,0	100,0
	Totale	30	96,8	100,0	
Mancanti	Mancante di sistema	1	3,2		
Totale		31	100,0		

Figura 1.4 – Motivo di diffusione di un comportamento etico

Dal momento che l'impresa, nel suo complesso, ricerca la soddisfazione di tre categorie di *successo*, ovvero quello *competitivo*, quello *economico* e quello *sociale*, per inquadrare la tipologia di strategia di ciascun soggetto intervistato, è stato chiesto loro quale importanza attribuissero, nella conduzione della propria attività, alle tre categorie suddette. La scala di giudizi, di tipo qualitativo, ha mostrato i seguenti risultati. Il 90,6 % circa dei soggetti intervistati ha dato un voto compreso tra discreto ed ottimo. Tralasciando i due *missing* (validi nella tabella), il 93,7% ha comunque dato un punteggio positivo.

Per quanto riguarda invece il *successo sociale*, le percentuali sono in linea con quanto asserito sopra dimostrando che un consistente 87,5% risponde su una scala più che positiva.

Una situazione più complessa si incontra invece in relazione al *successo economico*: il 6,2 % ha risposto che tale successo risulta essere scarso e addirittura nullo.

		Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Validi	sf	1	3,2	3,1
	ds	3	9,7	12,9
	b	12	38,7	51,6
	ot	14	45,2	96,8
	vuote	1	3,2	3,2
	Totale	31	100,0	100,0

Figura 1.5 – successo competitivo

		Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Validi	sf	2	6,5	6,5
	ds	9	29,0	35,5
	b	13	41,9	77,4
	ot	6	19,2	96,8
	vuote	1	3,2	3,2
	Totale	31	100,0	100,0

Figura 1.6 – Successo sociale

		Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Validi	sc	1	3,2	3,2
	sf	1	3,2	6,4
	nl	1	3,2	9,6
	ds	4	12,9	22,5
	b	13	41,9	64,5
	ot	10	32,3	96,8
	vuote	1	3,2	100,0
	Totale	31	100,0	

Figura 1.7 – Successo economico

Dai risultati ottenuti è possibile stilare una sorta di ordine tra le tre categorie in cui al primo posto vi è il *successo competitivo*, al secondo quello *economico* ed infine quello *sociale*. Il risultato viene interpretato intuitivamente dai risultati delle cumulate nei tre casi.

L'analisi successiva, invece, ha avuto ad oggetto l'indagine sulle categorie di obiettivi primari per l'impresa. La domanda prevedeva di inserire al massimo tre preferenze tra quelle elencate. Interessante osservare che, come prima scelta, si è verificata una generale tendenza ad indicare come obiettivi primari il *profitto elevato* (34%), la *qualità* (46,9%) ed infine, la *soddisfazione del cliente* (15,6%). La seconda e la terza scelta, invece, puntano molto, oltre che sui primi tre punti per chi non li aveva indicati come prima, per il fattore *immagine* (18,8% e 21,9%), seguita dall'*affidabilità* (15,6%) e dalla *cultura aziendale*.

Riflettendo poi sul ruolo dell'etica nel momento decisionale, si è chiesto di indicare quali fossero le determinanti della scelta finale. In questo caso, è stato posto un limite a priori di due risposte al massimo. In questo caso, i *missing* di secondo livello non sono stati considerati come rilevanti, in quanto la seconda risposta era eventuale. Come era prevedibile, ben

il 56,3% ha risposto che la scelta finale è determinata dal raggiungimento della *massima soddisfazione*, mentre il 12,5% ritiene che sia il *massimo profitto* a determinare tale scelta. A richiesta però di una seconda alternativa, quasi la totalità degli intervistati ha optato per il *benessere di impresa* (68,8%) mentre il 9,4% ha indicato il *massimo profitto*.

Interessante osservare che nessuno dei soggetti intervistati, benché sia un campione limitato, ha risposto che la scelta finale dipende dalle *scelte etiche*. Questo fattore può essere visto come una conferma al fatto che, la cultura etica che è presente e uniforma l'intera impresa è *inconscia*. Spesso infatti la *cultura etica d'impresa* non si palesa, ma si forma in modo latente nell'organizzazione, diventandone cardine.

Un ulteriore spunto di approfondimento riguarda le forme di *comunicazione* interne all'impresa, veicolo informativo di rilevante importanza. È stato chiesto ai soggetti intervistati di scegliere tra due macro categorie quella della comunicazione formale (gerarchica o trasversale) e quella informale (gerarchica o pura). Le risposte ottenute come riportato in tabella, mostrano come il 37% dichiari di comunicare secondo uno schema *formale trasversale*, mentre il 31,3% secondo un modello *informale gerarchico*. I restanti 6% invece dichiarano che la comunicazione avviene per canali formali gerarchici mentre il 9,4% canonica in modo informale. Benché non sia la forma più auspicabile di comunicazione interna, la comunicazione formale trasversale mostra comunque l'esistenza, all'interno delle imprese di una cultura volta ad intrattenere relazioni personali e rapporti umani che ben si distinguono dal semplice strumento della delega.

Il passo successivo ha avuto ad oggetto il quesito riguardante un giudizio, tra ottimo e nullo, da imputare ad un insieme di fattori che contribuiscono, a nostro avviso, al successo ed alla carriera. Si osserva che: la spregiudicatezza, la fortuna, i contatti, il denaro e la classe sociale sono ritenuti valori che non spingono né ad un maggior successo, né ad una carriera veloce. Mentre, i fattori individuati come fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi prefissati sono sia la *cultura* sia l'*intelligenza*, ma soprattutto l'*impegno* e la *cultura valoriale* elevata. Un risultato utopico, anche se ricco di riflessi sul comportamento di tipo etico.

La riflessione circa l'importanza di assumere un comportamento etico sia a livello di impresa sia di singolo individuo deve però prendere in considerazione anche la concezione che i soggetti intervistati hanno del concetto di etica e della sua importanza. In particolare l'oggetto di indagine riguarda il *trade off* tra sostenere inizialmente costi elevati per implementare una strategia di comportamento etico al fine di ottenere, nel lungo periodo, una certa immagine ed un profitto elevato da una par-

te e, dall'altra, essere incapaci di sostenere tale rischio e decidere quindi di non investire in questa risorsa. Il dilemma dunque sta nel considerare una gamma di cause e conseguenze derivanti dall'avere un atteggiamento etico come vantaggi o svantaggi per la propria attività.

Dai questionari rilevati sono emerse le seguenti considerazioni: per quanto riguarda la riflessione sui vantaggi e gli svantaggi derivanti dalla diffusione di cultura etica e di un agire imprenditoriale eticamente e socialmente responsabile, ben il 93,8% delle risposte ritengono che essa sia un vantaggio per l'immagine dell'impresa sul mercato e per le preferenze dei consumatori. Si assiste dunque ad una presa di coscienza del fatto che lo svolgere attività di impresa seguendo valori etici e responsabili contribuisca sia a creare sul mercato un'immagine forte e dichiaratamente sensibile alle problematiche sia a soddisfare un consumatore "accorto" (siamo di fronte ad un consumatore non più di massa e quindi portatore di una serie di valori che, se rispettati, inducono all'acquisto e alla finale soddisfazione-fidelizzazione).

Tra le fonti di svantaggio più marcate, invece, troviamo la modifica dei prezzi, in quanto un comportamento etico implica anche dei costi superiori e quindi un aumento proporzionale nei prezzi, anche se per i profitti rappresenta un indubbio vantaggio, risultato ben confortato dalla soddisfazione fidelizzazione del cliente. Naturalmente, a livello di burocrazia, l'impegno etico comporta maggiori difficoltà relative alle certificazioni ecco perchè in questo caso viene visto come uno svantaggio, probabilmente inteso a livello di tempo.

Quali sono i vantaggi e gli svantaggi della diffusione di una cultura etica e dell'agire eticamente e socialmente responsabile?

Immagine sul mercato		Frequenza	Percentuale
Validi	svg	1	3,1
	vg	30	97,9
	Totale	31	100,0
Preferenza consumatori		Frequenza	Percentuale
Validi	svg	1	3,1
	vg	30	97,9
	Totale	31	100,0
Modifica dei prezzi		Frequenza	Percentuale
Validi	vuote	7	21,9
	svg	19	59,4

vg	6	18,8
Totale	31	100,0
Modifica Costi	Frequenza	Percentuale
Validi	5	15,6
svg	25	78,1
vg	2	6,3
Totale	31	100,0
Modifica profitti	Frequenza	Percentuale
Validi	8	25,0
svg	13	40,6
vg	11	34,4
Totale	31	100,0
Impegno etico	Frequenza	Percentuale
Validi	5	15,6
svg	2	6,3
vg	24	75,0
vg/svg	1	3,1
Totale	31	100,0
Certificazioni	Frequenza	Percentuale
Validi	5	15,6
svg	23	71,9
vg	4	12,5
Totale	31	100,0
Formazione	Frequenza	Percentuale
Validi	7	21,9
svg	15	46,9
vg	10	31,3
Totale	31	100,0

4.3 Seconda parte: “Quali sono le basi della cultura etica d’impresa?”

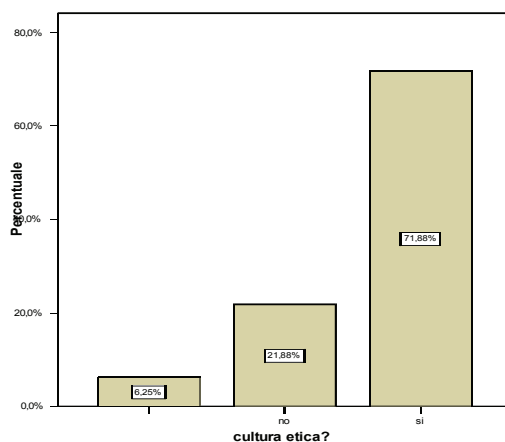
L’etica d’impresa si forma e uniforma al comportamento dei soggetti, di tutti i soggetti che la costituiscono, ciascuno nel suo ruolo e nei suoi interessi. Talvolta si ha una percezione diversa della cultura etica d’impresa e della sua importanza ai diversi livelli organizzativi d’impresa. Ciascun assetto (*assetto proprietario*, *assetto imprenditore*, *assetto manageriale* e *as-*

setto operativo), proprio per i ruoli ricoperti e i compiti assegnati mostra cura, attenzione o disinteresse per una cultura etica, ha perplessità e certezze varabili e diverse.

La prima domanda posta come filtro all'inizio della seconda parte riguarda la concezione di *cultura etica d'impresa*. I soggetti intervistati hanno risposto, per il 72% circa di ritenere di aver raggiunto una consolidata e solida *cultura etico-aziendale*.

Prendendo spunto dalla dichiarazione di aver ottenuto una cultura etica, è possibile, tramite un modello di contingenza andare ad individuare quali siano i fattori che hanno contribuito a raggiungere tale consapevolezza.

Queste tabelle sono utili per avere informazioni su due variabili contemporaneamente; vengono infatti nel nostro caso "incrociate" due variabili in una tabella il cui numero di righe e di colonne dipende dal numero delle modalità delle due variabili incrociate. Nel nostro caso, la variabile da incrociare è la risposta alla domanda che chiedeva se il soggetto intervistato ritenesse di aver raggiunto una consolidata cultura etico-aziendale e quella che chiedeva di dichiarare se la cultura etica possa ritenersi un valido strumento a supporto delle decisioni. All'interno di ciascuna cella potranno essere calcolate:

- *Frequenze assolute* = numero di casi che rispondono alle caratteristiche relative alla cella
- *Percentuali di riga* = frequenze relative, calcolate rispetto al totale della riga
- *Percentuali di colonna* = frequenze relative, calcolate rispetto al totale della colonna
- *Percentuali Totali* = frequenze relative, calcolate rispetto al totale generale

Osserviamo l'associazione esistente tra la risposta relativa alla cultura etica, variabile dicotomica che vale 0 = no e 1 = sì, e la variabile relativa alla risposta se la cultura etica possa considerarsi un valido supporto alle decisioni, anche essa dicotomica dove 0 = no, 1 = sì.

Innanzi tutto si osserva che ben il 83,3% dei soggetti intervistati ritenga che la cultura etica sia un buono strumento decisionale, di tale percentuale, il 70% ha risposto anche positivamente alla domanda relativa alla cultura etica.

Inoltre di coloro che non lo ritengono uno strumento decisionale, il 10% dichiara di non avere raggiunto una consolidata cultura etica mentre il 6,7% l'ha raggiunta.

			etica come supporto alle decisioni?		Totale
			0	1	
cultura etica?	no	Conteggio	3	4	7
		% entro cultura etica?	42,9%	57,1%	100,0%
		% entro etica come supporto alle decisioni?	60,0%	16,0%	23,3%
		% del totale	10,0%	13,3%	23,3%
	sì	Conteggio	2	21	23
		% entro cultura etica?	8,7%	91,3%	100,0%
		% entro etica come supporto alle decisioni?	40,0%	84,0%	76,7%
		% del totale	6,7%	70,0%	76,7%
Totale		Conteggio	5	25	30
		% entro cultura etica?	16,7%	83,3%	100,0%
		% entro etica come supporto alle decisioni?	100,0%	100,0%	100,0%
		% del totale	16,7%	83,3%	100,0%

Tavola di contingenza della cultura etica: etica come supporto alle decisioni

Se invece, si confronta la stessa variabile dicotomica con la domanda relativa alle tipologie di comportamento etico si nota subito che, nessun soggetto intervistato, ritenga lo *stile amorale* la situazione che più si avvicina alla situazione personale.

Dalla tabella si evince che, tra coloro che hanno risposto sì alla cultura *etica-aziendale*, ben il 33,3% sono *simpatizzanti*, mentre il 20% sono *convertiti*.

Scarsa frequenza relativa sia per *legalisti* che per *convinti*. Preponderante, in ogni caso, la figura del soggetto *simpatizzante*, ovvero colui che ritiene importante instaurare buoni rapporti con la collettività.

			tipologie di comportamento etico				Totale
			2	3	4	5	
cultura etica?	no	Conteggio	0	5	1	1	7
		% entro cultura etica?	,0%	71,4%	14,3%	14,3%	100,0%
		% entro tipologie di comportamento etico	,0%	33,3%	14,3%	25,0%	23,3%
		% del totale	,0%	16,7%	3,3%	3,3%	23,3%
	sì	Conteggio	4	10	6	3	23
		% entro cultura etica?	17,4%	43,5%	26,1%	13,0%	100,0%
		% entro tipologie di comportamento etico	100,0%	66,7%	85,7%	75,0%	76,7%
		% del totale	13,3%	33,3%	20,0%	10,0%	76,7%
Totale		Conteggio	4	15	7	4	30
		% entro cultura etica?	13,3%	50,0%	23,3%	13,3%	100,0%
		% entro tipologie di comportamento etico	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del totale	13,3%	50,0%	23,3%	13,3%	100,0%

Tavola di contingenza cultura etica: tipologie di comportamento etico

Infine il confronto incrociato viene effettuato con l'ultima variabile relativa alla sezione seconda. In particolare, nessuno dei soggetti intervistati ritiene di avere un livello di soddisfazione nullo o scarso. Interessante è osservare che del 76,7% di coloro che ritengono di avere una buona cultura etica il 43,3% ritiene di ricevere una *discreta* soddisfazione dal livello di cultura, mentre il 26,7% una *buona* soddisfazione. I dati sembrano incoraggianti.

			soddisfazione livello cultura				Totale
			suff.	discreto	buono	ottimo	
cultura etica?	no	Conteggio	4	3	0	0	7
		% entro cultura etica?	57,1%	42,9%	,0%	,0%	100,0%
		% entro soddisfazione livello cultura	80,0%	18,8%	,0%	,0%	23,3%
		% del totale	13,3%	10,0%	,0%	,0%	23,3%
	sì	Conteggio	1	13	8	1	23
		% entro cultura etica?	4,3%	56,5%	34,8%	4,3%	100,0%

	% entro soddisfazione livello cultura	20,0%	81,3%	100,0%	100,0%	76,7%
	% del totale	3,3%	43,3%	26,7%	3,3%	76,7%
Totale	Conteggio	5	16	8	1	30
	% entro cultura etica?	16,7%	53,3%	26,7%	3,3%	100,0%
	% entro soddisfazione livello cultura	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del totale	16,7%	53,3%	26,7%	3,3%	100,0%

Tavola di contingenza della cultura etica: soddisfazione del livello culturale

4.3.1 Il vertice con una cultura etica forte

Durante l'analisi non è stato sottovalutato il fatto che l'interesse di ciascun assetto d'impresa a sviluppare una cultura ed un atteggiamento etico, può essere anche molto diverso. La propensione dell'assetto proprietario ad agire eticamente nella fissazione e nel raggiungimento dei fini può essere dettata oltre che da una convinzione o scetticismo personale anche dall'interesse primario dello stesso che può essere di natura *lucrativa economico-tecnica*, *lucrativa economico-finanziaria* o *economico sociale*. Coloro che hanno finalità *tecnico-economiche* o *economico sociali*, sono maggiormente interessati alla continuità aziendale e sono pronti a difendere i principi etici, faticosamente radicatisi, che contribuiscono alla creazione di valore d'impresa (Passeri R., 2001, p. 6).

Durante l'analisi si è rafforzata le convinzione che l'impresa è comunque "*una squadra*", una comunità e il capitalista-proprietario non è solo a dover scegliere tra molteplici alternative la soluzione etica giusta. In ciascuna impresa infatti è "*la squadra di vertice*" che in accordo con il proprietario opera e vigila affinché le scelte poste in essere siano eticamente corrette.

La cultura etica diffusa a livello di *vertice* evidenziatasi dai risultati mostra come sia prevalente la struttura di un etica calata dall'alto dove l'«*imprenditore si identifica con la sua impresa, la considera una oggettivizzazione di se e vive fra i suoi dirigenti e i suoi operai come un generale sul campo di battaglia*» (Alberoni F., 1995, p. 93), e identificandosi nella propria impresa le trasmette tutti i suoi *pregi*, tutte le sue *virtù*, le sue *attenzioni*, il suo *rigore* e *vigore*, ma purtroppo anche le sue disattenzioni e il suo disinteresse.

Il vertice è anche colui che gestisce la situazione, realizza un efficace governo d'impresa e autogoverno dei propri impegni e delle proprie priorità, che organizza i compiti e le priorità (Covey S., 2001, p. 187). Il

suo compito è quello di condurre vittoriosamente nel mercato l'impresa di cui fa parte, sconfiggendo gli avversari anche a costo di farli fallire (Alberoni F., 1995, p. 28).

Tra i compiti del vertice è emerso palese dalle interviste quello di trasmettere ai propri collaboratori e dipendenti il "*giusto*" modo di operare e prendere le decisioni, è colui che si *prende cura* della propria impresa per permetterle di crescere armoniosamente.

4.4 Terza parte: "Quali sono i valori e le virtù che sono alla base della cultura etica?"[330]

In questa parte dell'analisi si vuole osservare come, i diversi soggetti intervistati, abbiamo risposto alle domande riguardanti i valori e le virtù. Questo al fine di verificare se esistano delle differenze significative tra i tre assetti.

4.4.1 Quali i valori?

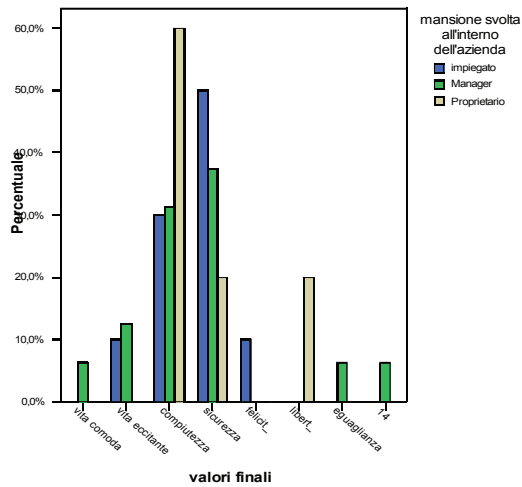
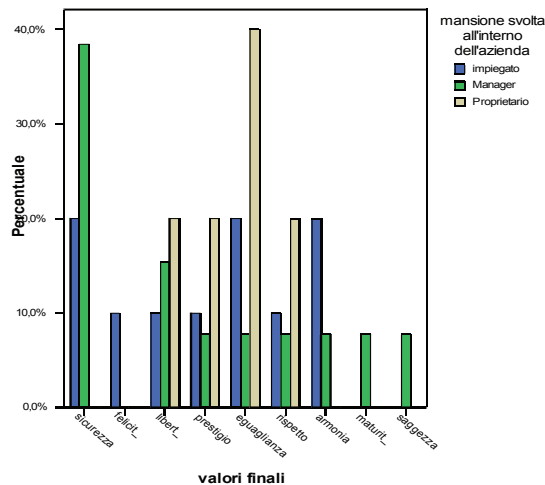
Dall'analisi sono emersi dei risultati particolarmente interessanti.

Rispondendo al primo quesito riguardante i valori finali, quale fondamento della cultura etica aziendale. I soggetti intervistati, dovevano rispondere scegliendo i due valori maggiormente rispondenti alla cultura aziendale di proprio riferimento. Il primo grafico rappresenta come la "prima scelta" dei tre assetti, mentre il secondo la seconda.

In questa fase dell'analisi si è optato per la visualizzazione grafica dei risultati ottenuti, ritenuta più immediata di qualsiasi pura descrizione numerica.

Le immagini sottostanti rappresentano grafici a barre raggruppati dove le basi di raggruppamento sono date dalla suddivisione per assetti. Si ricorda infatti che l'obiettivo era la verifica dell'esistenza di una o più scale valoriali dipendenti dal ruolo svolto all'interno dell'impresa.

Dal primo grafico a barre si intuisce che, il proprietario si orienta principalmente a valori quali la *compiutezza*, la *sicurezza* e la *libertà*; il manager verso la *vita eccitante* e *comoda* ma anche lui è predominato da *compiutezza* e *libertà*; infine, l'impiegato, oltre ai valori sopra citati, è proteso anche verso la *felicità*.

[330] La maggior parte di queste voci sono state osservate nel capitolo 5, durante la formulazione e analisi dell'*elenco delle virtù imprenditoriali*.

Per quanto riguarda l'analisi della seconda scelta, vengono introdotti nuovi valori quali: il *prestigio*, anche se di intensità diverse, è presente in tutte e tre le tipologie di soggetti; stessa cosa per il *rispetto* e l'*armonia*.

Da notare soprattutto come, il proprietario consideri come massimo valore, l'*uguaglianza*; il manager la *sicurezza*, mentre l'impiegato considera parimenti la *sicurezza*, l'*eguaglianza* e l'armonia.

Successivamente si è cercato di individuare attraverso un quesito mirato quali dei valori strumentali fossero ritenuti significativi. Ricordiamo

che per *valori strumentali* si intende quella serie di valori che costituisce il *mezzo* idoneo al raggiungimento di quelli definiti come finali. Una rappresentazione dunque, su scala valoriale, del rapporto *mezzi-fini* in un contesto di partecipazione etica all'interno della realtà d'impresa. I soggetti intervistati, dovevano rispondere scegliendo i tre valori maggiormente rispondenti ai propri.

In riferimento alla due diverse scelte dei tre assetti d'impresa si evidenzia come se da un lato il proprietario è orientato principalmente a valori quali l'*ambizione* ed il *coraggio*; il manager, pur orientandosi *in primis* ad una scelta *coraggiosa*, valuta positivamente anche l'*onestà*. L'impiegato, infine, anche se afferente a livelli più bassi della struttura d'impresa, ritiene necessario raggiungere i valori finali con *coraggio* ed *onestà*. Tra i diversi assetti quindi non vi sono differenze significative.

Grazie ad una tabella di contingenza si studiano le associazioni tra i caratteri: mansione svolta e valori strumentali. Si è ritenuto opportuno anche in questa seda *clusterizzare* le risposte sulla base del ruolo svolto dai soggetti intervistati all'interno dell'impresa per verificare le linee di tendenza più consistenti. I risultati sono riportati nella tabella che segue.

Ruolo all'interno dell'impresa	Valori strumentali						Totale
	allegria	autocontrollo	onestà	indipendenza	intelligenza	capacità	
Impiegato	0	0	0	1	6	1	8
	,0%	,0%	,0%	12,5%	75,0%	12,5%	100,0%
	,0%	,0%	,0%	100,0%	50,0%	20,0%	32,0%
	,0%	,0%	,0%	4,0%	24,0%	4,0%	32,0%
Manager	1	1	3	0	3	4	12
	8,3%	8,3%	25,0%	,0%	25,0%	33,3%	100,0%
	100,0%	100,0%	60,0%	,0%	25,0%	80,0%	48,0%
	4,0%	4,0%	12,0%	,0%	12,0%	16,0%	48,0%
Proprietario	0	0	2	0	3	0	5
	,0%	,0%	40,0%	,0%	60,0%	,0%	100,0%
	,0%	,0%	40,0%	,0%	25,0%	,0%	20,0%
	,0%	,0%	8,0%	,0%	12,0%	,0%	20,0%
	1	1	5	1	12	5	25
	4,0%	4,0%	20,0%	4,0%	48,0%	20,0%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Totale	4,0%	4,0%	20,0%	4,0%	48,0%	20,0%	100,0%

Tavola di contingenza: ruolo all'interno dell'azienda e valori strumentali

Osservando i dati in tabella si nota che l'assetto operativo risulta essere maggiormente orientato a valori strumentali quali l'intelligenza (75%) e in misura anche se più lieve (12,5%) capacità ed indipendenza.

Per quanto concerne, invece, il manager ed il proprietario (anche se in misura diversa convergono verso le stesse classi) lo strumento per il raggiungimento dei valori finali oltre ad *intelligenza* e *capacità* deve contenere anche una buona dose d'*onestà*.

Una volta identificate singolarmente le diverse scale di priorità in termini di valori, sia finali che strumentali, si è ritenuto opportuno raggruppare i medesimi in classi. Definite a priori le categorie di classe tra cui: *responsabilità sociale*, *continuità*, *competenza*, *capacità di rapportarsi*, *autosviluppo* e *stile di vita*, si è chiesto ai soggetti intervistati di esprimere un giudizio scegliendo tra una gamma di alternative di giudizio secondo le seguenti valutazioni: nullo, scarso, sufficiente, discreto, buono e ottimo. Una scala valoriale dunque che dovrebbe permettere di individuare i valori maggiormente condivisi.

	respons_soc	continuità	competenza	rapportarsi	autosviluppo	stile_vita
NR	1	3	3	3	3	3
b	16	14	14	12	15	13
ds	10	8	7	7	9	11
ot	3	3	8	9	4	1
sc		1			1	
Sf	3	4	1	2	1	5
media	Buono	Buono	Ottimo	Ottimo	Discreto	Suff-discr

Tabelle di frequenza per le classi di valori nei diversi livelli

Sulla base dei risultati ottenuti, per quanto ogni classe sia ritenuta significativa dalla maggioranza degli intervistati, la competenza ed il sapersi rapportare in un contesto condiviso, rapprendano le classi di valori più importanti. I risultati sono aggregati, senza distinzione di ruolo.

La domanda successiva, ha avuto l'obiettivo di indagare in profondità quei valori che influiscono sulla formazione di una sensibilità etica d'impresa. Data una gamma di alternative si è richiesto di dare un voto, da un minimo di uno ad un massimo di dieci a tutti i valori inseriti nella lista. Sono state pertanto calcolate, sulla base delle risposte raccolte, le statistiche descrittive: massimo, minino, media e deviazione standard.

I risultati sono riportati nella tabella che segue.

Valori	N	Minimo	Massimo	Media	Deviazione std.
fiducia	29	5	10	7,76	1,185
dialogo	30	5	10	7,83	1,440
onesta	30	6	10	8,53	1,167
flessibilità	30	2	10	7,00	1,722
responsabilità	29	6	10	8,21	1,346
indulgenza	29	2	8	5,59	1,743
coraggio	30	1	10	6,57	1,794
armonia	29	1	10	7,07	2,069
Validi (listwise)	29				

Statistiche descrittive

In base alle risposte ottenute, si notano i seguenti risultati: i valori ritenuti più significativi sono: l'*onestà*; e la *responsabilità*. Discreti la *fiducia* ed il *dialogo*. Dai risultati in tabella si osserva in particolare che sia l'*onestà* che la *responsabilità* siano i due valori con punteggio medio superiore e che soprattutto sono caratterizzati da un punteggio minimo sufficiente, a differenza degli altri. Ciò a confermare che, anche se non tutti li ritengono essere i due valori più importanti, vi è una convinzione condivisa e diffusa che siano comunque valori formanti la sensibilità etica d'impresa.

L'analisi prosegue con lo studio della correlazione esistente tra i punteggi dati ai valori indicati. La correlazione viene studiata per vedere se vi sia una certa linea conduttrice coerente tra le risposte date.

Scegliendo soltanto il livello di significatività allo 0,05% si osserva, dalla tabella di seguito, che vi è una forte correlazione positiva tra: *fiducia e giustizia*; tra *fiducia e dialogo*; tra *onestà e dialogo*; tra *armonia e flessibilità*; tra *onestà e giustizia*. Correlazioni queste assolutamente positive ed orientate in primis alla ricerca di relazioni fondate su fiducia. La fiducia è infatti negli ultimi anni un elemento considerato cardine per l'operare d'impresa, e che viene ricercata sia internamente, nei rapporti tra i soggetti e gli assetti, sia esternamente con i portatori d'interesse. Inoltre mentre ovvia sembra la relazione tra onestà e giustizia, più complessa e da interpretare e approfondire la correlazione tra armonia e flessibilità.

	giustizia	fiducia	dialogo	onesta	flessibi-lità	respon-sabilità	indulg	coraggio	Armonia
giustizia	1	,511**	,467**	,635**	,413*	-,207	,133	,459*	,423*
fiducia	,511**	1	,654**	,297	,169	,077	,209	,027	,269
dialogo	,467**	,654**	1	,609**	,403*	-,090	,363	,198	,522**
onesta	,635**	,297	,609**	1	,309	-,274	,103	,246	,300
flessibi-lità	,413(*)	,169	,403(*)	,309	1	,232	,642**	,614**	,645**
respon-sabilità	-,207	,077	-,090	-,274	,232	1	,160	,175	,174
indul-genza	,133	,209	,363	,103	,642**	,160	1	,718**	,652**
coraggio	,459(*)	,027	,198	,246	,614**	,175	,718**	1	,602**
armonia	,423(*)	,269	,522**	,300	,645**	,174	,652**	,602**	1

Correlazioni

** La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).
* La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code).

4.4.2 Quali le virtù?

I risultati ottenuti ci mostrano come vi è una notevole convergenza su alcune *virtù* ritenute effettivamente molto cardinali per l'agire in impresa. Come si può notare le virtù che si contraddistinguono per importanza sono per i vari assetti d'impresa: la *lealtà*, l'*onestà* e la *creatività*. Che ottengono dei punteggi elevati ovvero una media che oscilla tra 8,47 e 8,63 con una deviazione standard bassa che non arriva a 1 per la *creatività*. Importanza elevata viene riconosciuta anche alla *diligenza,* alla *disponibilità*, alla *giustizia,* al *coraggio*, che ottengono valori medi tra il 7, 50 e 8, 10.

I risultati ottenuti sono sicuramente positivi e vano a ratificare quanto nel testo affermato ovvero che è indispensabile per l'impresa la virtù *creativa,* virtù cardinale principale. Ma altresì interessanti sono i valori della *lealtà* e dell'*onesta* che sono virtù attraverso le quali è fondamentale instaurare le relazioni interne e esterne e attraverso le quali è possibile dare avvio alle relazioni di fiducia.

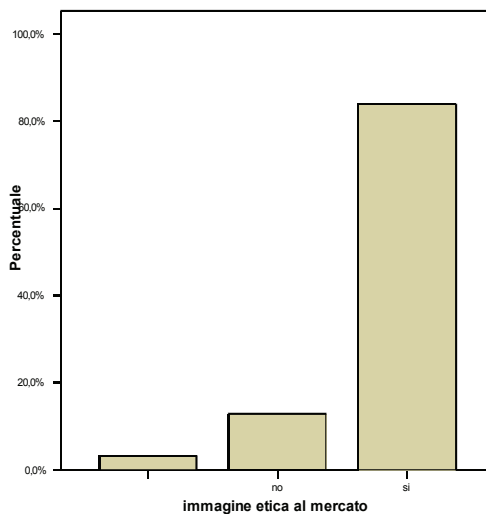
	N	Minimo	Massimo	Media	Deviazione std.
giustizia	30	6	10	7,87	,973
lealtà	30	6	10	8,47	1,167
diligenza	30	6	10	8,03	1,033

forza	30	6	10	7,63	1,066
prudenza	30	5	10	7,00	1,145
coraggio	30	5	10	7,77	1,406
generosità	30	4	9	6,67	1,155
autocontrollo	30	7	10	7,90	,885
onestà	30	7	10	8,47	1,074
creatività	30	7	10	8,63	,999
disponibilità	30	6	10	7,93	1,172
naturalezza	30	4	10	7,20	1,349
aggressività	30	0	8	4,47	2,583
astuzia	30	1	10	7,27	1,856
sapienza	30	4	10	7,33	1,241
Validi (listwise)	30				

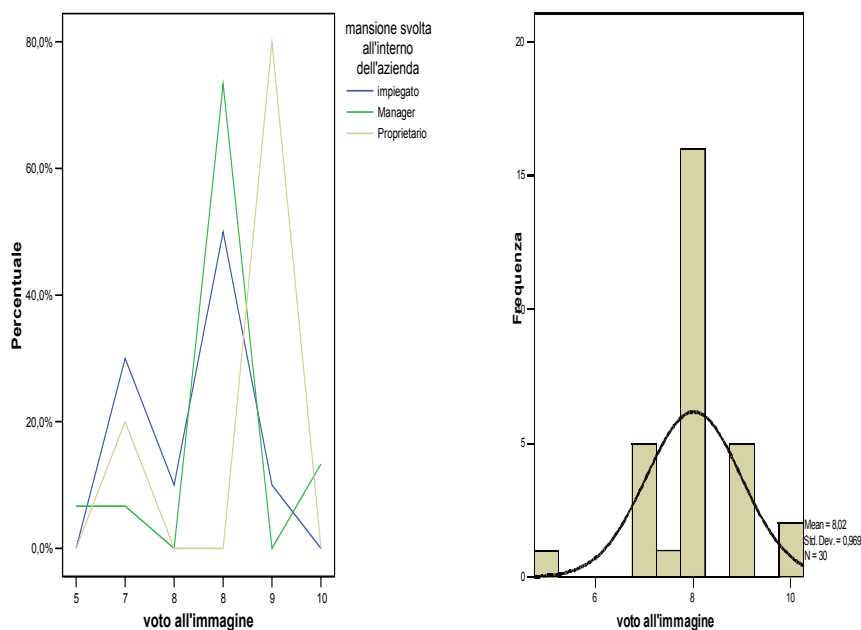
Statistiche descrittive

4.5 Quarta parte: l'immagine aziendale

Come all'inizio di ognuna delle parti precedentemente analizzate, anche per l'introduzione ai quesiti aventi ad oggetto l'immagine etica aziendale, la prima domanda è stata posta quale filtro. Si è chiesto, infatti, di rispondere se il soggetto intervistato riteneva di trasmettere, al mercato un'immagine etica.

Ben l'82% ha risposto positivamente.

Successivamente è stato richiesto di dare un voto, scegliendo tra una scala da uno a dieci, all'immagine etica.

Il grafico sotto riportato è un tentativo di osservare come si comportino le spezzate unenti le frequenze di voto attribuite all'immagine. Si nota che sia l'assetto proprietario sia quello imprenditoriale hanno valutazioni che si distribuiscono intorno ad un voto tra l'8 ed il 9, mentre si tiene su valutazioni inferiori l'assetto operativo. Il risultato assume connotazioni verosimili in quanto l'immagine etica aziendale è sicuramente un vantaggio competitivo maggiormente sentito a livello di vertice.

Tramite un istogramma, infine, è possibile osservare che vi è una tendenza verso punteggi positivi superiori alla sufficienza, con una punta di spicco intorno al voto 8. Ciò ad indicare che, a prescindere dall'assetto di provenienza, l'immagine etica viene, in media ritenuta importante e qualificante per qualsiasi tipologia d'impresa.

	N	Minimo	Massimo	Media	Deviazione std.
voto all'immagine	30	5	10	8,02	,969

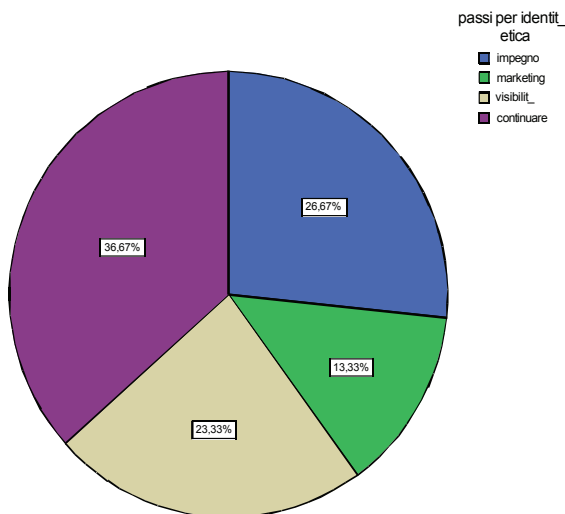
Statistiche descrittive

Volendo poi mettere a confronto il riconoscimento dato all'impegno etico da parte dei consumatori, secondo l'assetto di appartenenza si osserva che: nella generalità dei casi, a prescindere dall'assetto intervistato vi è una tendenza verso giudizi particolarmente positivi per proprietario ed imprenditore. In particolare il 60% ha dato un giudizio tra buono ed il discreto. Per quanto riguarda l'operativo, invece, il riconoscimento del consumatore non è ancora sufficiente, rispetto all'impegno profuso.

Ruolo all'interno dell'azienda	riconoscimento dei consumatori						Totale
		b	ds	ot	sc	sf	
Impiegato	0	3	3	0	2	2	10
Manager	1	3	6	1	2	3	16
Proprietario	0	3	1	1	0	0	5
Totale	1	9	10	2	4	5	31

Tavola di contingenza: mansione svolta all'interno dell'azienda e riconoscimento dei consumatori

Infine, volendo volgere lo sguardo verso il futuro e verso le possibilità di miglioramento, è stato chiesto come domanda di chiusura della sezione quali dovrebbero esser gli obiettivi da perseguire per acquisire una forte identità ed immagine etica.

Le risposte vengono presentate graficamente tramite un grafico "a torta" per un'immediata interpretazione dei risultati.

Passando poi all'analisi del livello di investimento necessario a vedere soddisfatte le aspettative derivanti da un comportamento etico aziendale, le risposte si sono diversificate a seconda dell'assetto di appartenenza come mostra la tabella che segue.

Ovviamente sarebbero disposti a spendere di più manager e proprietà, i veri "*gestori*" del capitale d'impresa, mentre un po' meno gli operativi. La risposta sembra essere coerente con la titolarità della decisione nel campo.

Ruolo all'interno dell'azienda	Prezzo per soddisfare alternative							Totale
	niente	1000-2000	2000-4000	4000-6000	6000-8000	8000-10000	> 15000	
Impiegato	2	1	1	1	0	0	1	6
Manager	3	0	0	2	1	0	3	9
Proprietario	0	0	2	1	0	1	1	5
Totale	5	1	3	4	1	1	5	20

Tavola di contingenza mansione svolta all'interno dell'azienda * prezzo per soddisfare alternative.

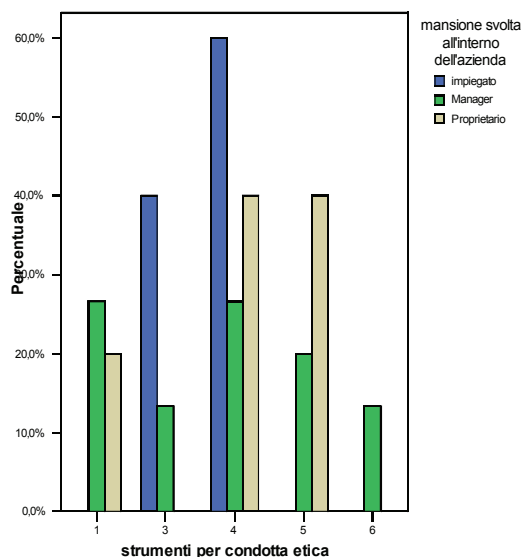
4.6 Quinta parte: quali sono gli strumenti adottati dalle imprese

Da alcuni anni si sono diffusi una molteplicità di strumenti per la condotta etica d'impresa. Tra i molteplici mezzi che sono stati elencati e proposti ai vari imprenditori, pochissimi hanno trovato un riscontro significativo, ovvero pochissimi sono quelli conosciuti e ritenuti importanti per l'agire d'impresa e ancora meno quelli concretamente adottati.

Nella *scatola degli attrezzi etici* fornita ai vari imprenditori abbiamo messo: Bilancio Sociale, Bilancio Ambientale; Codice di Condotta; Codice Etico; Protocollo Etico; Statuto Etico; Certificazione di Qualità (Iso 9000); Certificazione di Conformità Ambientale o sistemi di Gestione Ambientale; Certificazione di Responsabilità Sociale (S.A.8000); Standard Account Ability (A.A.1000); Progetto "Csr-Sc" di Corporate Responsibility. E abbiamo richiesto ai soggetti interessati di esprimere un giudizio circa queste tipologie di strumenti:

1 = sono un utile strumento al coordinamento delle forze interne ed esterne,
2 = sono una farsa,
3 = consentono una uniformità a delle norme etiche,

4 = rendono chiare le proprie linee d'azione,
5 = esplicitano chiaramente i valori obiettivo dell'impresa.

In particolare è emerso che: l'assetto operativo ritiene che siano una farsa anche se rendono più chiare le linee di azione; proprietà ed imprenditore, invece, concordi sull'attribuire a tali strumenti una valenza di linee d'azione, ritengono che siano anche un utile strumento al coordinamento delle forze interne ed esterne.

In questo contesto si è ritenuto altresì utile andare ad osservare se vi fossero differenze rispetto all'utilizzo degli strumenti legate al tipo di attività svolta. I risultati ottenuti, ed esposti di seguito, mostrano una reale concentrazione delle imprese appartenenti ad uno stesso settore nei confronti di uno o più strumenti. Potrebbe essere interessante approfondire i motivi di tale convergenza che potrebbero essere dettati da una necessità di settore, da una effettiva necessità di dotarsi di quei particolari strumenti e non di altri oppure da una poca conoscenza e disinteresse. Possiamo azzardare che sicuramente è indispensabile per le imprese alimentari dotarsi dei bilanci sociali ma perché solo una si è dotata di sistemi di qualità. Strumento che invece è stato considerato da tutti settori, quello di maggiore utilità.

Conteggio

Settore di attività	Strumenti etici							Totale
	1	2	3	4	5	7	13	
	0	0	0	0	0	1	0	1
Abbigliamento	0	0	0	0	0	0	1	1
Aereospazio	0	1	0	0	0	0	0	1
Alimentare	1	0	0	0	4	1	0	6
Elettronica	0	0	0	0	0	2	0	2
Farmaceutico	0	0	0	1	0	0	0	1
Illuminazione	0	0	0	0	0	2	0	2
Informatica	0	1	0	0	0	2	1	4
Meccanica	0	1	1	0	0	3	0	5
Moda	0	0	0	0	0	0	1	1
Servizi	2	0	2	0	0	1	0	5
Totale	3	3	3	1	4	12	3	29

Tavola di contingenza: settore di attività e strumenti etici

Dove:

1 codice di condotta
2 codice etico
3 protocollo etico
4 statuto etico
5 bilancio sociale
6 bilancio ambientale
7 certificazione di qualità (iso 9000)
8 certificazione di conformità ambientale (iso 14000 – emas)
9 certificazione di responsabilità sociale (s.a. 8000).
10 standard account ability (a.a. 1000)
11 adesione al progetto “csr-sc” di corporate social
12 responsability iniziato dalla Regione Toscana

Si è tentato successivamente di osservare quale fosse l’impiego di tali strumenti in ciascuna impresa e in quale delle situazioni fornite essi fossero da ritenere utili strumenti di scelta e di condotta. È emerso che quasi la totalità degli intervistati li ritiene inutili ai fini dello *spionaggio*, mentre li considerano importanti nei confronti dell’*ecologia* e per ottenere e mantenere i rapporti con clienti e fornitori. E qui si riaffaccia la *fiducia* elemento che si è già più volte messo in evidenza.

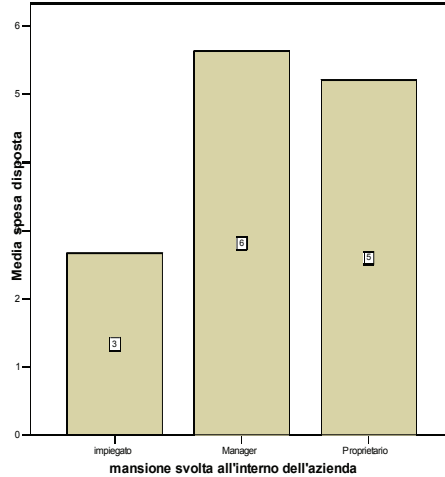
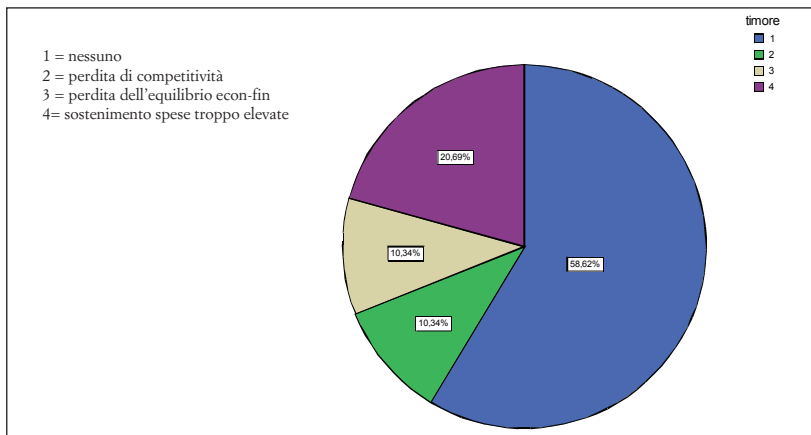
	spionaggio	ecologia	client/ fornit	stake- holder	trasparenza contabile	rapporti personale	processi produttivi	relaz concorr.
	%	%	%	%	%	%	%	%
	19,4%	9,7%	6,5%	16,1%	12,9%	9,7%	12,9%	19,4%
b		32,3%	64,5%	38,7%	29,0%	41,9%	35,5%	25,8%
ds		3,2%	6,5%	16,1%	22,6%	29,0%	22,6%	16,1%
nl	67,7%	19,4%	3,2%	9,7%	12,9%	3,2%	6,5%	3,2%
ot		9,7%	16,1%	16,1%	3,2%	9,7%	3,2%	
sc	12,9%	12,9%				3,2%	6,5%	9,7%
sf		12,9%	3,2%	3,2%	19,4%	3,2%	9,7%	25,8%

Per quanto riguarda invece l'importanza attribuita a ciascuno si evidenzia soprattutto una prevalente attenzione alle *esigenze collettive, dei dipendenti* ed al *controllo delle produzioni*.

	attenzione a categorie protette	attenzione a ambiente	attenzione a esigenze collettive	attenzione a esigenze dei dipendenti	attenzione e controllo produzioni
	%	%	%	%	%
	9,7%	6,5%	12,9%	3,2%	6,5%
b	19,4%	25,8%	41,9%	35,5%	38,7%
ds	25,8%	35,5%	19,4%	29,0%	22,6%
nl	3,2%	3,2%	3,2%		
ot	19,4%	22,6%	9,7%	19,4%	25,8%
sc	12,9%		3,2%	3,2%	3,2%
sf	9,7%	6,5%	9,7%	9,7%	3,2%

Infine le domande di chiusura, aventi l'obiettivo di autovalutazione, hanno avuto ad oggetto sia un giudizio inerente all'impegno etico profuso dall'impresa sia una scala di spese per l'adozione di uno degli strumenti sopra elencati.

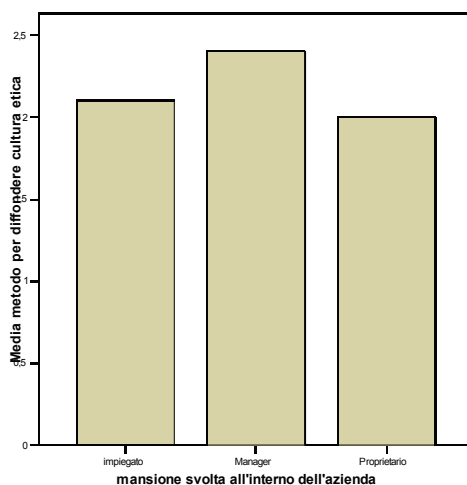
	autovalutazione al comportamento etico	
	Frequenza	Percentuale
	1	3,2%
b	16	51,6%
ds	7	22,6%
sc	2	6,5%
sf	5	16,1%

Si può estrapolare dai dati ottenuti una tendenza verso un giudizio compreso tra il buono ed il discreto. Ciò a sottolineare che un miglioramento continuo nell'impegno e nella realizzazione degli obiettivi di natura etica è ancora in fase embrionale.

Se un proprietario è disposto a spendere tra i 4000 ed i 5000 euro, un imprenditore invece ne spenderebbe tra i 5000-6000, mentre un operativo ovviamente è disposto ad una spesa inferiore pari a 2000-3000. Anche questi risultati appaiono palesemente legati ai ruoli ricoperti, ovvero a chi detiene la *borsa* e sa quanto può spendere e a chi sa che l'immagine

etica d'impresa è sicuramente un fattore molto positivo per l'affermarsi sul mercato e per il vedersi riconoscere consenso e fiducia.

L'ultima parte del questionario è stata dedicata a quesiti riguardanti alcuni suggerimenti e prospettive per il futuro.

In particolare si osserva una tendenza verso un timore di perdita di competitività derivante dalla mancata adozione di principi etico-sociali causata da un sostenimento di spese troppo elevate.

Infine, una breve rassegna sugli aspetti d'impresa maggiormente influenzati dalla componente etica. Si è rilevato che essa ha una particolae incidenza su aspetti di natura *produttiva* e *finanziaria*, ma soprattutto di *immagine*.

La parte più interessante ha riguardato, per concludere, le procedure da introdurre per la diffusione di una cultura etica. Le risposte sono state visualizzate seguendo la *clusterizzazione* per assetti. Da un lato l'assetto proprietario si orienta verso una formazione approfondita e costante a tutti i livelli mentre l'assetto imprenditoriale è più propenso a forme di comportamento fortemente restrittive e con garanzia di pene correttamente applicate. L'operativo, d'altro canto, ritiene fondamentale, oltre alla formazione, una più rigida selezione in fase di assunzione del personale.

5. *Le conclusioni*

I risultati della ricerca empirica realizzata ha dato risultati particolarmente interessanti anche se per alcuni versi deludenti. Da essi si è estrapolato una *diffusa ignoranza* in materia etica o forse un *forte disinteresse* e una

non *permeabile diffidenza* dei confronti dei questionari e degli intervistatori, che non ha permesso di riorganizzare in modo appropriato i dati raccolti con la conseguente lacunosa e difficoltosa lettura delle conclusioni.

La ricerca comunque non si è interrotta e si è cercato di date significatività clinica ai dati tentando di capire dalle interviste realizzate le esigenze e le richieste delle singole imprese nei confronti non tanto di metodi e strumenti nuovi, ma quanto nella reale e corretta applicazione di quelli già esistenti, che per molti devono essere inseriti in modo tale da garantire e mantenere le imprese stabili, economicamente e finanziariamente, e adoperarsi al fine di renderle, attraverso l'agire strategico eticamente "*ispirato*", più competitive.

Da un'analisi complessiva si può comunque arrivare ad affermare che vi è una sensibilità variabile nella realtà osservata, che non scende però al di sotto di una soglia che definirei minima. Quella soglia che garantisca un ritorno di immagine sufficiente a rendersi eticamente apprezzabile e visibile e che non crei troppe "*complicazioni*" interne legate a procedure organizzative, produttive, di analisi e gestione ma soprattutto maggiori costi.

Ciò che il vertice si aspetta dalla cultura etica è la capacità di dirimere ed evitare forti tensioni interne, la possibilità di dare una veste nuova all'impresa ovvero di acquisire un'immagine nuova, di forza, sul mercato che consenta nel lungo periodo la fidelizzazione dei compratori.

Dalle interviste e dal confronto dei risultati ottenuti nei diversi assetti si è potuto chiaramente notare, come sostiene P. Di Toro, che la definizione di una "*gestione etica*" richiede una *rivisitazione della formazione professionale* di ogni ruolo, poiché richiede un approccio orientato al rispetto di un sistema di valori in ogni processo, atto e funzione. Non è sufficiente agire "*dall'alto*" per rimodellare "*sulla carta*" le funzioni dei singoli organi, ma è necessario compiere uno sforzo ben maggiore. Se ciò non viene fatto i messaggi che provengono dai diversi livelli d'impresa sono discordanti e non omogenei, in primis quindi è indispensabile rendere ogni dipendente realmente in grado di comprendere la *nuova* dimensione etica della sua mansione affinché i contenuti etici delle decisioni possano concretizzarsi e realizzarsi. È necessario quindi soprattutto riformare la mentalità professionale al fine di renderla adatta ad essere guidata da un sistema di valori. Ciascuno dovrà costituire un vero e proprio punto di riferimento etico per gli altri che si trovano a livelli inferiori, ogni dipendente dovrà essere protagonista primo della realizzazione del sistema dei valori d'impresa per la parte relativa alla sua mansione e ruolo (Di Toro P., 1993, p. 258 e ss.).

Alla luce di quanto osservato dobbiamo fare ammenda di due critiche rivolteci. La prima, la elevata lunghezza del questionario nel quale abbiamo voluto inserire tutti gli argomenti osservati, studiati e sviluppati

nella ricerca teorica, che effettivamente erano tanti. Ma il nostro obiettivo primario era quello di trasportare quanto trattato teoricamente, un'etica che fornisce istruzioni su *come ci si dovrebbe comportare* (etica normativa o prescrittivi), che si fonda su teorie etiche, direttive e regole di condotta, modelli decisionali di comportamento e codici etici; nel nostro reale contesto sociale e imprenditoriale (che si riferisce alla realtà Toscana) attraverso un'etica descrittiva o positiva che descrive attraverso l'osservazione, le indagini, i test e le interviste, le convinzioni gli atteggiamenti i comportamenti che la nostra realtà attuale e circoscritta pone in evidenza e complessità. La seconda relativa alla complessità degli argomenti trattati e della reale difficoltà nel comprendere alcune domande. La nostra intenzione non era certamente quella di mettere in difficoltà l'intervistato, ma probabilmente si è incontrata una oggettiva difficoltà nel rendere più semplici le domande e gli argomenti trattati.

POSTFAZIONE

PER UNA CULTURA ETICA D'IMPRESA

A conclusione del testo è sembrato opportuno ricordare che internamente alle imprese tutto ruota intorno a un insieme di atteggiamenti, di *modi di fare*, di *pensare* e di "*amare*" che legano fortemente tra loro i vari interlocutori sociali. Questo coacervo di elementi rischierebbe si restare slegato e disequilibrato senza una *cultura d'impresa* diffusa e forte che concretizzi un ordine e un equilibrio tra i vari soggetti e i loro comportamenti. Situazione che a mio parere viene perfezionata se la *cultura d'impresa* è una *cultura etica* perché essa trascende l'ordine e l'equilibrio e crea un'*armonia* di comportamenti e di obiettivi che si orientano verso un operare d'impresa economico, finanziario e concorrenziale vestito con abiti etici e socialmente responsabili.

L'analisi della *cultura etica d'impresa*, della sua creazione e composizione è fondamentale in quanto prende la forma di un *complesso integrato di schemi di comportamento* dell'unità economica e agisce sulle mansioni lavorative, configurandole e determinandole in modo conforme a dei valori condivisi. La cultura d'impresa crea un *sistema di norme e regole informali* che indicano il comportamento da tenere e consentono di capire come comportarsi in situazioni nuove, consentendo di agire in "*tempo reale*" in quanto sono chiari e noti i *valori* e le decisioni ad essi legate (Ouchi W.G., Maguire M.A., 1975, pp. 559-569; Di Toro P., 1993, p. 289).

La *cultura d'impresa* infatti qualora omogenea e condivisa, può divenire risorsa fondamentale e coordinante le funzioni dei diversi organi aziendali, in quanto definisce un fondamento comune a cui uniformare gli atteggiamenti dell'unità economica configurando e delineando una comunità impresa caratterizzata da una forte coesione interna e unanimità di intenti (Di Toro P., 1993, p. 291). Una cultura fortemente condivisa profondamente interiorizzata e capillarmente diffusa costituisce quindi una variabile decisiva per il raggiungimento del successo d'impresa.

Cristiano Ciappei, Debora Ninci. 3.1: Gli aspetti etici del governo imprenditoriale : ETICA DI IMPRESA : considerazioni teoriche ed evidenze cliniche.ISBN-10: 88-8453-430-5 (online), ISBN-10: 88-8453-431-3 (print)

L'impresa però non è un sistema chiuso bastevole a se stesso, ma deve interagire con l'esterno, e proprio la relazione che si crea tra la complessità ambientale odierna e le necessità aziendali di affermarsi, spingono le imprese ad accendere i riflettori sulla ricerca di *sintonie* fra l'impresa e suoi interlocutori sociali, al fine di consentire all'impresa di *dominare* la complessità e la turbolenza ambientale, instaurando delle relazioni di fiducia stabili e durature (Di Toro P., 1993, p. 5).

L'impresa quindi deve essere capace di *sintonizzare la propria mentalità sulla forma mentis che emerge dall'ambiente sociale*, e deve promuovere un processo di adattamento fondato su un'attenta percezione delle tendenze in corso di formazione. Ciò non significa rinnegare o non dare spazio ai propri valori e ideali, ma vuol dire rendere capace l'impresa, che sposa queste tendenze, di leggere le aspettative degli *stakeholder* e farle proprie. L'impresa in tale modo è in grado di ascoltare l'ambiente, i clienti, i fornitori e i portatori d'interesse in generale, è sensibile e pronta a rispondere alle esigenze più latenti.

L'impresa quindi deve aderire, secondo il modello giapponese, ad un "*ciclo virtuoso di benessere*", ovvero deve sviluppare stabili relazioni tra "*vertice e dipendenti o lavoratori*" e tra "*impresa e stakeholder* (*clienti, fornitori e portatori d'interesse vari e generici*)", al fine di creare una forte *cultura aziendale*, preferibilmente etica, e un'immagine stabile e socialmente responsabile. L'impresa deve essere in grado di trasmettere una chiara *immagine pubblica*, che non deve essere né frammentaria né parziale e che deve derivare da un *coerente atteggiamento globale*, interno ed esterno, attraverso il quale deve gestire il complesso dei suoi rapporti (Di Toro P., 1993, p. 58 e ss).

1. *L'etica: elemento critico nella creazione di una cultura d'impresa*

Prima di addentrarci nell'analisi della *cultura etica d'impresa* è opportuno riproporre e fissare alcuni concetti, e in particolare quello di *etica d'impresa* che «*può essere ricondotta alla "maniera" di intendere l'attività economica da parte di un'unità produttiva e cioè il modo di essere di un'impresa. È un modo di essere che influenza le finalità, gli obiettivi e gli scopi, i programmi, i piani, i processi decisionali, il controllo, le operazioni di gestione, le relazioni interpersonali, le comunicazioni formali e informali*» (Di Toro P., 1993, p. 135).

Sembra allora interessante provare a rispondere alla domanda: "*perché agire in modo etico?*" (già proposta nel capitolo quinto) quesito che solleva nel pensiero di ciascuno numerose motivazioni e giustificazioni, dettate dalla propria coscienza etica, dalla consapevolezza delle proprie responsabilità sociali, dalla cultura condivisa.

È comunque innegabile e potrebbe sembrare "*nascondersi dietro un dito*" il non considerare che molte storie di successo indicano l'agire etico e socialmente responsabile dell'impresa, il più potente dei modi attraverso cui l'impresa si crea una reputazione, un'immagine forte in grado di utilizzare a proprio vantaggio il meccanismo della persuasione nei confronti di tutti coloro che in essa operano (Zamagni S., www.bilanciosociale.it, 2003).

L'assunzione di una *dimensione etica* e l'agire in sintonia con un sistema di valori certo e condiviso consente di prevenire ed evitare eventuali conflitti con l'ambiente sociale consentendo la maturazione di un atteggiamento *anticipatorio* e *collaborativo* che permetta all'impresa di *vedere le opportunità*, *capire e gestire le reali* risorse a disposizione, *interpretare i bisogni della collettività in generale* e le *necessità degli stakeholder*, e altresì *controllare*, *leggere* e *misurare* gli effetti e i risultati dell'attività. È infatti dalla *coscienza etica* o *cultura etica d'impresa* che discende il clima armonico e fiducioso dei rapporti interni, tra i dipendenti e il vertice aziendale, ed esterni tra l'impresa e i suoi *stakeholder* (Di Toro P., 1993, 123).

Sorge allora spontanea una domanda: «siamo realmente sicuri che la scelta etica è dettata da un forte e radicato convincimento personale, oppure è semplicemente la risposta ottimale ad una serie di richieste e circostanze?»

McCoy afferma che: «*quando l'etica viene intesa non nel senso di un rigido insieme di regole cui obbedire, bensì come una continua riflessione sul significato delle azioni, diventa chiaro che le persone e gli organismi economici non possono non essere chiamati ad acquisire coscienza di svolgere costantemente tale riflessione…*» (McCoy C. S., 1985, p. 73).

Ma molti imprenditori considerano l'agire etico un buon metodo per evitare situazioni complesse all'impresa e innestano la propria *scelta etica* sulla logica del «*è sempre meglio prevenire che dover convivere con le conseguenze di quanto non previsto*» (Di Toro P., 1993, p. 127).

La scelta di adottare una *cultura etica d'impresa* forte e diffusa in impresa spesso prende avvio dalla convinzione che essa generi una serie di effetti positivi e positivamente influenti sul risultato economico d'impresa quali: anticipare i bisogni della collettività, prevenire futuri interventi legislativi, stabilire un solido e duraturo legame di fiducia con i consumatori, acquisire un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza, percepire le innovazioni e i potenziali mutamenti, godere della reputazione di soggetto sensibile e responsabile nei confronti delle dinamiche sociali, creare coesioni interne ed esterne. Questa però non può rimanere l'unica ed esclusiva motivazione in quanto se così fosse l'impegno dell'impresa resterebbe solo apparente, questa deve essere dettata appoggiata e ratificata da una reale convinzione della sua indispensabilità.

È necessaria quindi un'*assunzione di responsabilità* da parte dell'impresa a fronte degli atti posti in essere affinché l'azienda possa essere ritenuta *credibile* e si possa instaurare un *legame stabile* e *fruttuoso* con gli interlocutori sociali. L'assunzione e l'interiorizzazione di tale senso di responsabilità è importante e assume particolare valore agli occhi degli *stakeholder* in quanto è *libera, completamente discrezionale*, e genera quindi i presupposi giusti per originare il clima di fiducia da cui dipende l'instaurarsi di rapporti duraturi e stabili (Di Toro P., 1993, p. 136 e ss).

2. *La cultura etica d'impresa: scelta personale e volontaria o inconsapevole*

Il concetto di *cultura d'impresa* negli anni '80 da vita ad un filone culturale interno alla *cultura manageriale e organizzativa*, ritenuto un utile approccio allo studio delle organizzazioni imprenditoriali. Tale approccio culturale *afferma che le performance aziendali sono indirettamente riconducibili alla cultura che ciascuna impresa esprime* (Gatti M., 2004, p. 81). L'affermarsi di tale convincimento trova la sua giustificazione nella progressiva perdita di rilevanza dei tradizionali schemi con i quali venivano interpretati il comportamento e le performance aziendali, e il sostanziale confermarsi dell'idea che dietro il successo d'impresa vi fosse un "*pensare e agire coordinato*" verso lo stesso obiettivo, chiamato *cultura condivisa*.

La *cultura d'impresa*, ben radicata e condivisa, è quindi il risultato di un processo graduale che porta a dare certe condizioni per acquisite, e non deve essere giudicata un punto di arrivo finale in quanto è in continua formazione e trasformazione. Il continuo processo evolutivo non modifica però i suoi cardini ovvero quelle convinzioni e quelle componenti che sono così profondamente apprese e radicate da diventare elemento stabile della vita e dell'operare aziendale (Schein E. H., 1986, p. 11).

La cultura viene definita da Schein come «*(…) un insieme di assunti di base – inventati, scoperti o sviluppati da un gruppo determinato quando impara ad affrontare i propri problemi di adattamento con il mondo esterno e di integrazione al suo interno – che si è rivelato così funzionale da essere considerato valido e, quindi, da essere indicato a quanti entrano nell'organizzazione come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi*» (Schein E.H., 1990, p. 35).

Da questa definizione di cultura d'impresa, che fa riferimento alle sue modalità di formazione, se ne estrapola un ruolo prevalentemente organizzativo che porta ad identificarla con il complesso delle *routine organizzative*, ovvero con una esistente e forte *memoria collettiva* che permette di conservare sia le soluzioni a determinati problemi di adattamento all'ambiente sia quelle di integrazione interna che nel tempo, sulla base

dell'esperienza e di processi di apprendimento, si sono affermati come i più adatti ad assicurare la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa. Infatti, una volta memorizzate le routine vengono riutilizzate per affrontare tipologie di problemi con caratteristiche simili a quelli che in precedenza le stesse routine hanno contribuito a risolvere. Tali routine organizzative sono spesso talmente radicate nell'agire e nella cultura d'impresa che è possibile affermare che esse si fondino sugli assunti di base, ossia sui valori profondi che permeano l'intera organizzazione e ne costituiscono l'elemento inconscio (Brondoni S. M., 2004, p. 8).

La definizione di *cultura d'impresa* data da Schein, non si limita agli aspetti meramente visibili della stessa, quali i *comportamenti* e gli *atteggiamenti manifesti*, ma tiene distinti i diversi livelli al fine di comprendere più approfonditamente in che modo la cultura d'impresa si forma e qual è il suo impatto con le variabili competitive. Questa concezione evidenzia come la cultura d'impresa sia costituita da elementi diversi che individua in: le "*espressioni esteriori e visibili*" (gli *artefatti* e le sue *creazioni d'intenti*), che si estrapolano dai comportamenti, dalle strutture e dagli arredi delle sedi e delle filiali, dai documenti ufficiali, dal modo di vestire e muoversi dei dipendenti, dalle procedure interne ecc., elementi che sono gli aspetti più superficiali della cultura; i "*valori*" che concorrono a definire e guidare il comportamento dei soggetti d'impresa e spesso contenuti e codificati in documenti ufficiali (*mission*, *vision d'impresa*, *carta dei servizi* e dei *principi guida*, *codici di condotta* e *codici etici*, *statuti*, ecc) nei quali l'impresa dichiara il proprio rispetto e l'attenzione all'ambiente, ai dipendenti, alla trasparenza informativa, ai principi etici[318]; gli "*assunti di base*", ovvero una visione comune e condivisa delle relazioni con l'ambiente naturale ed economico e con la natura umana, la sua attività e le sue relazioni, *assunti* che non sono discutibili, ma dati per scontati. Costituiscono la motivazione profonda e inconscia e assurgono a vera essenza della cultura d'impresa, relegando i primi due livelli a elementi superficiali e semplici manifestazioni esteriori (Gatti M., 2004, pp. 85-86 e p. 157).

La definizione data da Schein è una delle tante definizioni di cultura d'impresa che si incontrano in letteratura, la maggior parte fa riferimento ad un sistema condiviso di *valori*, *credenze*, *abitudini* ed *atteggiamenti* che si sviluppano all'interno dell'impresa, talvolta anche in contrapposizione all'organizzazione formale. In altri casi invece ci si riferisce all'insieme di significati che consentono ai membri di un gruppo di interpretare il proprio ambiente ed agire su di esso: «*la cultura d'impresa assume importanza*

[318] Purtroppo i valori esplicitati nei documenti non sempre esprimono la profonda essenza culturale d'impresa, bensì "si limitano" a una razionale idealizzazione della cultura (Gatti M., 2004, p. 85).

in quanto conferisce a ciascuno in azienda un metodo comune e caratteristico per trasmettere ed analizzare le informazioni, definendo così un modo comune di vedere le cose, determinare i parametri per decidere, stabilire il sistema dei valori» (Itami H., 1988, pp. 50-51 e Gatti M., 2004, p. 84).

La *cultura d'impresa* consente, quindi, di sviluppare nelle persone che operano in impresa un orientamento comune circa le capacità di percepire, affrontare e risolvere una serie di problemi come: l'adattamento e adeguamento all'ambiente esterno assumendo un ruolo attivo; l'integrazione interna al fine di conferire all'impresa unità di azione e di direzione, che generi oltre ad un clima di fiducia anche l'assunzione di responsabilità e di auto-organizzazione; la creazione di una identità d'impresa specifica con valori e principi ben definiti, che rendano l'impresa ben riconoscibile all'esterno e generando un clima di consenso verso le sue iniziative e attività.

La cultura d'impresa, in questa ottica, può essere definita come: «*un complesso interrelato di assunti fondamentali i quali, concorrendo alla formazione di una specifica identità dell'impresa, opportunamente diffusa e percepita all'interno e all'esterno dell'impresa stessa, orientano il comportamento di individui e gruppi sociali rendendole possibile, attraverso l'identificazione e l'identificabilità, la risoluzione dei problemi di adattamento all'ambiente esterno e di integrazione interna*» (Gatti M., 2004, p. 93 e ss.).

Gli effetti della cultura d'impresa sono sia interni che esterni. Internamente la *cultura* attraverso una progressiva formazione dell'*identità* produce dei processi di integrazione rivolti ad una serie di situazioni. *In primis* alla ricerca di coesione, condivisione e allineamento di valori e obiettivi dei singoli con quelli dell'impresa, al fine di consentire una identificazione tra individui e organizzazione che garantisca la necessaria unità d'azione. In secondo luogo rivolto ai sistemi informativi, sistemi di gestione delle informazioni e delle modalità di comunicazione, improntati alla cooperazione e alla fiducia e quindi orientati alla condivisione delle informazioni tra un numero anche ampio di individui. In terza battuta alla realizzazione di processi decisionali, capacità di *problem solving* e apprendimento che possono essere integrati e completati con comportamenti diversi nei processi decisionali. In quarto luogo è rivolto allo sviluppo della capacità e comportamento innovativo ai diversi livelli dell'organizzazione, favorendo la cooperazione e le relazioni improntate sulla fiducia. Infine si occupa di creare motivazione e soddisfazione nelle persone che per mezzo dei sistemi di cooperazione e gestione subiscono un incremento con effetti positivi sulla produttività e performance aziendali (Gatti M., 2004, p. 96). Non meno importanti sono però gli effetti della cultura d'impresa nei confronti dell'esterno, essi si riflettono sull'immagine dell'impresa, sui sistemi informativi, sulle modalità di comunicazione, sul marchio (Brondoni S. M., 1997, pp. 3-35).

2.1 La creazione della cultura d'impresa

La cultura d'impresa è senza dubbio fortemente legata alle performance aziendali e per capire quanto questo legame sia stretto e come si condizionino a vicenda è necessario ricordare come si forma la cultura d'impresa ossia quali sono gli elementi che la determinano, quale è il ruolo che la cultura etica ricopre e quali sono le sue manifestazioni e il suo impatto sul vantaggio competitivo d'impresa.

La cultura d'impresa si concretizza per effetto di *fattori interni* di integrazione e coordinamento e *fattori esterni* di influenza ed adattamento. Tra gli elementi di origine *esterna* che concorrono alla formazione della cultura d'impresa si evidenziano gli aspetti di natura antropologica e sociologica. Aspetti che si originano dalle molteplici attività e relazioni umane che si formano nel tempo e che si racchiudono in ambiti sociali e modelli di comportamento diversi a seconda del contesto e del territorio.

Tra i molteplici elementi che condizionano la creazione di una cultura d'impresa è possibile ricordare: le differenze di mentalità nell'accettazione delle distanze sociali e di potere, nella propensione al rischio, negli *standard* etici prevalenti, negli aspetti strutturali del contesto istituzionale come i sistemi educativi e di formazione professionale, le norme e la struttura politica. Ognuno di questi elementi da vita a differenze sistematiche come il grado di formalizzazione e di accentramento decisionale e le modalità di controllo. Tra tutte le variabili considerate la *localizzazione geografica* assume un ruolo di notevole importanza, in quanto il contesto culturale penetra nell'impresa attraverso la cultura di coloro che la governano e orienta le modalità di gestione e di organizzazione d'impresa (Gatti M., 2004, p. 86 e ss.).

La cultura d'impresa si forma però principalmente dall'interno, attraverso la condivisione delle esperienze e dei comportamenti[319] da parte

[319] I fattori che influiscono su comportamenti, atteggiamenti e scelte sono molteplici e assumono un ruolo fondamentale nella esplicazione e chiarificazione del "*modus agendi*" del vertice d'impresa. E. Giarretta racchiude tali fattori in due ampie categorie: *fattori personali* e *fattori situazionali*. Tra i primi fa rientrare: le *variabili demografiche* (caratteri personali di nascita, sesso l'età nazionalità religione), il *background formativo e lavorativo* (durata e tipologia di percorso scolastico), lo *stadio di sviluppo morale dell'individuo* (cognizione di concetti di giusto e sbagliato), i *tratti della personalità* (forza di carattere, grado di indipendenza, capacità di controllo sugli eventi), le *credenze e i valori* (famiglia, gruppi sociali, educazione, religione). Nei secondi, i *fattori situazionali o contestuali*, inserisce: il *comportamento dei gruppi di riferimento nell'ambiente lavorativo* (ovvero l'influenza dei colleghi e del topo management nel dare "*tono etico*" all'agire d'impresa); *i codici di comportamento, le politiche aziendali ed i sistemi premi-sanzioni* (strumenti con un ruolo di moderatori che riducono il rischio di coinvolgimento in comportamenti antitetici); *le caratteristiche dell'organizzazione* (struttura organizzativa, dimensioni e cultura organizzativa

di un gruppo di persone capace di idealizzare i valori che guidano le decisioni, a trasformarli in *assunti di base* e a diffonderli internamente in tutti i livelli organizzativi.

Il gruppo di individui che contribuiscono alla formazione della cultura d'impresa è composto dai fondatori e successivamente da tutti coloro che hanno ricoperto ruoli o posizioni di potere tali da influenzare significativamente il comportamento di altri individui ai livelli più bassi della scala gerarchica. Il gruppo capace di creare una cultura d'impresa deve essere in grado di manifestare una forte coesione e poter condividere le problematiche principali interne ed esterne. Inoltre deve essere in grado di diffondere nell'organizzazione e trasmettere ai nuovi membri i valori caratterizzanti le scelte operate (Gatti M., 2004, p. 90).

2.2 Quando la cultura d'impresa diviene immagine

I processi di formazione e di implementazione di una cultura etica interna permettono di arrivare alla definizione di un'*identità* o *personalità d'impresa*. Il pensare, il concepire, la personalità come *output* dei processi di formazione e implementazione della cultura, permette di qualificarla come *cultura d'impresa*. Essa assume così caratteristiche più ampie rispetto a quelle di natura prettamente organizzativa, in quanto si correla alla personalità d'impresa che permea ogni attività, ogni espressione e manifestazione della vita d'impresa sia interna che esterna. La *cultura d'impresa* permea quindi all'esterno condizionando l'*immagine* della stessa, ossia la percezione che i diversi interlocutori hanno dell'organizzazione e della sua attività.

L'immagine si forma quindi in base ai rapporti che essa riesce a instaurare e alle relazioni che riesce a intrattenere, e in funzione dei diversi schemi percettivi e cognitivi dei singoli, delineando così un'immagine d'impresa con gradi di risoluzione diversi a seconda dei diversi modi di rielaborare i messaggi. L'immagine assume quindi il volto di una rielaborazione personale di ciascun singolo interlocutore che percepisce e riorganizza un insieme complesso di segnali provenienti direttamente dall'impresa oppure da altre

d'impresa); *le caratteristiche del tipo di lavoro e la tipologia di problemi etici*; *l'ambiente sociale, legislativo, economico, professionale e personale* (con gli insiemi di valori ad esso connessi); *gli stakehoder* (che condizionano scelte e azioni dell'impresa); *il grado di concorrenzialità del settore*. Il comportamento etico d'impresa scaturisce quindi da una interazione più o meno marcata dei primi fattori con i secondi, i fattori situazionali infatti definiscono il contesto nel quale l'agente opera e creano forti pressioni sull'intenzionalità etica del soggetto decisore, causando talvolta agevolazioni talvolta ostacoli (Giaretta E., 2000, p. 31 e ss.).

fonti (media concorrenti consumatori finanziatori ecc) che attribuiscono valenze diverse all'operato d'impresa (Brondoni S. M., 2004, p. 9).

Al fine di far pervenire ai vari interlocutori un'immagine corretta dell'impresa è però indispensabile che la comunicazione aziendale sia influenzata e modellata sulla cultura aziendale, che consente di scegliere per ognuno dei flussi informativi aziendali, formali o informali, il messaggio da diffondere, i toni e lo stile, le modalità, la tempistica. Talvolta la cultura d'impresa può essere essa stessa oggetto e contenuto del messaggio emesso come ad esempio avviene nelle comunicazioni a fini istituzionali attivate per rendere nota la propria *mission* o per attrarre consensi. Comunicazioni queste, che portano con se il pericolo di essere attivate solo ed esclusivamente per scopi commerciali, che rischiano cioè di restate delle lettere vuote senza una concreta attuazione. Alcune volte infatti quando è importante catalizzare l'attenzione degli *stakeholder* su scelte e decisioni d'impresa cruciali per lo sviluppo di relazioni di fiducia con il mercato, l'impresa abusa di questo strumento, e ad una grande pubblicizzazione non corrisponde un reale e concreto impegno etico (Brondoni S. M., 2004, pp. 15-16).

2.3 Quando la flessibilità diviene pericolosa

Si ritiene opportuno alla luce di quanto detto fin'ora ribadire quanto già accennato nel testo, ovvero che la ricerca di flessibilità più o meno evidente è pericolosa. Qualsiasi tipo di modifica venga apportata alla cultura d'impresa assume una certa complessità in quanto può dare luogo a notevoli problemi di stabilità e sprigionare disequilibri e insicurezze interne ed esterne all'impresa.

È possibile però ritenere che una parte della cultura d'impresa sia più "*facilmente*" modificabile, o meglio sia caratterizzata da una maggiore dinamicità, ci si riferisce agli *aspetti esteriori* della cultura d'impresa, ovvero alle "*espressioni esteriori e visibili*", per le quali è più comprensibile una variabilità. Ogni cambiamento deve però avvenire sempre in modo graduale e continuo nel tempo, in quanto i cambiamenti culturali, per quanto superficiali possano essere, si sostanziano sempre e comunque nella modifica degli "*assunti di base*" e dei "*valori*", e per questo sono indispensabile tempi lunghi.

Il carattere della cultura di impresa deve comunque essere considerato "*non flessibile*", perché è proprio questa non flessibilità che consente all'azienda di operare nel tempo con coerenza e continuità facilitandole il difficile compito dell'autoaffermazione sul mercato sancito dal suo riconoscimento come "*impresa degna di fiducia*".

L'appellativo "*non flessibile*" è stato inserito non a caso in quanto chi scrive ritiene che la struttura della cultura d'impresa è sottoposta nel tempo a cambiamenti a cui deve ovviamente adeguarsi. Tale adeguamento però deve avvenire con gradualità e continuità in quanto consente, in tal modo, una continua presa di coscienza dei cambiamenti culturali d'impresa, elemento necessario onde evitare demotivazioni e sfiducie interne ed esterne all'impresa.

I processi di cambiamento e sviluppo di una cultura d'impresa stabilizzata e sedimentata sono quindi particolarmente difficili in quanto è necessario limitare e saper gestire l'ansia e il disagio che le persone dimostrano quando sono consapevoli della necessità di disapprendere convinzioni, comportamenti, valori e assunti consolidati (*ansia da sopravvivenza*) e al contempo di impararne di nuovi (*ansia da apprendimento*). La capacità di diffondere in azienda la convinzione della necessità di una trasformazione della cultura dipende in primo luogo dalla capacità dei responsabili del cambiamento di generare nei membri un senso di paura, di crisi e insoddisfazione necessario affinché i membri dell'organizzazione considerino ragionevole e razionale la decisione di modificare la dimensione culturale d'impresa (*capacità di generare l'ansia da sopravvivenza*) (Schein E. H., 1999 p. 105 e ss.). In secondo luogo i responsabili dovranno essere capaci di gestire l'ansia e la paura che le persone naturalmente provano quando devono imparare a svolgere nuove attività e a comportarsi secondo assunti o valori diversi da quelli fino a quel momento di riferimento (*necessità di gestire l'ansia da apprendimento*). In questo caso l'impegno sarà rivolto a rassicurare e diffondere una visione positiva del cambiamento realizzando interventi di formazione di tipo strutturato e/o informale creando nuove guide nuovi manuali sistemi procedure *codici etici*, *statuti etici*, *schemi e strumenti informativi* e realizzando opportuni programmi attraverso i quali comunicare e motivare il cambiamento (Del Chiappa G., 2004, p. 160 e 167 e ss.).

L'epiteto "*non flessibile*" sta quindi ad indicare che la cultura d'impresa non deve essere *flessibile* come una banderuola al vento che si orienta e indirizza a seconda della parte da dove soffia, ma non deve neppure essere *rigida e fissa* da restare ingessata in una struttura che non rispecchi il suo operare e le necessità dell'ambiente interno ed esterno.

Quindi quanto più estesa nel tempo è la stabilità e la permanenza dei membri nel gruppo e la condivisione di esperienze di successo nella gestione e nella sopravvivenza d'impresa, tanto maggiore risulterà la forza della cultura. Al contrario *«[…] se un gruppo è stato caratterizzato da continue variazioni dei suoi membri e se questi sono stati insieme solo per breve tempo e non hanno affrontato nessun problema difficile, esso avrà per*

definizione una cultura debole. Sebbene all'interno di quel gruppo possano avere assunti individuali molto forti, il gruppo nel suo insieme non avrà abbastanza esperienze condivise da possedere una cultura definita» (Schein E. H., 1986, pp. 402-403). Infatti una cultura forte in presenza di una coalizione dominante stabile nel tempo è in grado di sopravvivere ad un elevato ricambio dei membri collocati ai livelli intermedi o più bassi della scala gerarchica poiché l'impresa sarà in grado, attraverso tecniche di selezione, di inserimento e apprendimento, di scegliere opportunamente nuovi membri (Gatti M., 2004, p. 91).

Alla luce di quanto detto emerge chiaramente che una cultura d'impresa *forte* sia un elemento desiderabile e indispensabile per l'orientamento complessivo del comportamento d'impresa e al contrario una cultura debole esporrebbe l'impresa alla mutevolezza degli eventi e alla volubilità delle persone fino a comprometterne l'integrità. In realtà però una cultura troppo forte può essere un ostacolo notevole ai cambiamenti che potrebbero rendersi necessari e utili in relazione anche alla mutevole situazione esterna.

Tra i fattori di rigidità e di inerzia che la struttura d'impresa dimostra di fronte al cambiamento un ruolo importante infatti, è svolto dalla *cultura* forte e dai *valori* che permeano l'organizzazione (Golinelli G. M., 2000, pp. 327-328). La dimensione culturale è ritenuta talvolta la componente di inerzia maggiormente critica e difficilmente gestibile in quanto attinente all'insieme dei valori, delle culture, delle professionalità e dei profili motivazionali che risultano essere assorbiti e sedimentati in un dato momento nelle componenti strutturali d'impresa. La *cultura d'impresa* è infatti da considerarsi nei processi di formulazione delle strategie e nei piani di sviluppo aziendale una componente strutturale può quindi rappresentare un vincolo nel momento in cui la connotazione culturale sedimentata e diffusa all'interno dell'organizzazione impedisce all'impresa di impegnarsi su sentieri di sviluppo che pur essendo possibili risultano incompatibili con la cultura stessa. La cultura d'impresa *forte e solida* può però assumere anche il ruolo di modello nell'individuazione delle direttrici di sviluppo dell'impresa quando spinge l'organo direzionale dell'impresa a selezionare dei sentieri di sviluppo compatibili ad essa (Del Chiappa G., 2004, p. 156 e ss.).

Probabilmente allora più che di "*forza della cultura*" potrebbe essere più opportuno parlare di "*contenuto della cultura*" elemento su cui far leva ai fini del miglioramento dell'efficacia e delle performance aziendali. Il contenuto della cultura d'impresa, in un ambiente mutevole come quello odierno dovrebbe rispondere ai continui adattamenti e forse la compresenza e coesistenza di sotto-culture è la soluzione più opportuna (Gatti M., 2004, p. 92).

2.4 La cultura etica d'impresa un'evoluzione positiva della cultura d'impresa

Tenendo ben presente quanto fino ad ora sottolineato è possibile scorgere nella *cultura etica d'impresa* un positivo evolversi e consolidarsi del concetto di *cultura d'impresa* attorno a una serie di *componenti etiche* e *morali* fondamentali, comuni e condivise, che sono: *valori*, *virtù*, *norme* e *usi*, *ideali* e *identità*, *convenienza etica* e *calcolo assiologico*. Sono queste caratteristiche che modellando la cultura etica di impresa e consentono a ciascuno di orientare l'agire e il governo d'impresa al fine etico ultimo che è "*il bene*".

La *cultura etica d'impresa* quindi può essere vista come un insieme di particolari modalità nel dedicarsi a certi valori, cioè come quel precipuo modo di vivere ed interpretare la dimensione etica dell'unità economica. La *cultura etica d'impresa* deriva dalla particolare ed irripetibile storia della singola unità produttiva, la sua unicità prende forma dall'entità d'impresa stessa che si sviluppa nel tempo in relazione alle personalità dei soggetti di vertice e in funzione dei caratteri e dei mutamenti dell'ambiente (Di Toro P., 1993 p. 284).

Ogni cultura etica d'impresa andrebbe quindi studiata in maniera a se stante correlandola con la propria storia e le proprie esperienze riconoscendole valore clinico unico e irripetibile proprio come la cultura e la personalità di un qualsiasi uomo. Molti sono però gli elementi che, come gli uomini, accomunano le imprese di una stessa realtà, epoca e "*cultura*", ci si riferisce all'insieme dei *valori*, delle *norme* e delle *virtù* che si pongono alla base del vivere e dell'agire odierno.

I *valori e le virtù* sono però gli elementi cardine su cui si fonda la *cultura etica d'impresa,* è attorno ad essi che ruotano, ed è da essi che discendono, tutte le altre componenti.

Le *norme*[320] ad esempio pur ricoprendo un ruolo fondamentale, ovvero quello di definire la "*condotta*" d'impresa e stabilire le regole per farla rispettare, discendono da un *sistema di valori*, che nel loro complesso mettono in risalto alcune necessità che le norme vanno a soddisfare. Il *sistema di valori* è quindi fondamento delle strutture normative e dei

[320] La norma pur essendo componente importante del governo etico d'impresa non può trascendere dai valori e dalle virtù, secondo chi scrive, perché da sola è limitata e limitante poiché si instaura su una mera "*etica del dovere*" e non su un'"*etica delle aspirazioni*". È fondamentale infatti che la cultura d'impresa si imperni su una convinzione e vocazione etica, indispensabile per agire correttamente e legalmente, più che su una necessità legale, perché: «*l'etica chiede il meglio, la legge il minimo*». Per approfondimenti sull'argomento leggere: Drake B. H., Drake E., 1988, p. 114 e ss.

modelli di riflessione su cui sono fondate le politiche, la gestione, le strategie e il comportamento d'impresa. Ogni *valore* al fine di assurgere a fondamento della cultura d'impresa deve essere esplicitamente asserito e promosso dall'impresa, questo fa si che gli sia riconosciuto il ruolo di *bussola* che orienta tra le molteplici dinamiche nelle quali l'impresa si trova coinvolta (Di Toro P., 1993, p. 119 e ss.). Il *sistema di valori* diviene punto di riferimento per le decisioni e i comportamenti d'impresa, attraverso gli opportuni schemi di riflessione sulla gestione svolge la funzione di offrire dei *criteri-guida* per la condotta dei singoli organi (Di Toro P., 1993, p. 131).

Ma se ci dovessimo chiedere come fare a creare dei *sistemi di valori* o da dove nascono i sistemi di valori delle imprese non poche difficoltà incontreremo nel risponde approfonditamente a questa domanda. Sposando la convinzione di Coda che: «*riconduce i valori a idee o convinzioni, orientamenti, norme, modelli di comportamento, che alcuni individui o gruppi privilegiano come i più idonei ad orientare i comportamenti verso il soddisfacimento dei bisogni fondamentali che il gruppo stesso sente come principali*» (Coda V., 1985, p. 24), è possibile affermare che si trovano in tutti i soggetti che operano in impresa ai diversi livelli, e che ne orientano atteggiamenti e comportamenti; si trovano nell'ambiente circostante, nella cultura e nella realtà in cui si inserisce l'impresa, nella storia e nelle esperienze passate, e in tutto ciò che ha che fare con l'intimo pensiero dell'uomo (la coscienza).

Tra le molteplicità di valori che possono essere menzionati se ne evidenziano in particolare alcuni che si ritiene influenzino positivamente la gestione d'impresa sono: il senso di lealtà, di equità, di onestà, il senso di responsabilità e di correttezza, la capacità di condivisione ed abnegazione. Tali valori devono caratterizzare ogni persona nel suo agire in collaborazione con altri individui, essi guidano le decisioni, le scelte e i comportamenti in funzione della scala gerarchica in cui sono, consapevolmente o inconsapevolmente, ordinati.

Non si deve comunque mai perdere di vista che, al fine di formulare dei *sistemi di valori* efficaci e capaci di rispondere alle esigenze dell'impresa e dell'ambiente sociale, l'elemento fondamentale è la ricerca di *valori condivisibili* con i soggetti interlocutori, interni o esterni, poiché la *condivisione* è probabilmente l'unico fattore a poter costituire un elemento di coesione duratura nel tempo.

L'impresa, infatti, al fine di affrontare al meglio le pressioni e i conflitti che si sviluppano internamente ed esternamente deve necessariamente sviluppare un atteggiamento denso di valori etici, su cui si fonda ogni civile convivenza, e non soltanto di valori tipici dell'ambiente economico (Presutti E., 1990, p. 70).

Anche Coda afferma: «…mai come oggi i *valori etici* hanno assunto un'importanza critica» (Coda V., 1988 p. 269). L'impresa come ogni organismo sociale sviluppa l'esigenza di fondare i propri legami sul rispetto reciproco di *valori comuni* che orientino le relazioni verso la realizzazione del benessere d'impresa. Valori che devono costituire solide basi per relazioni durature. e il loro mancato rispetto o disinteresse da parte delle imprese può determinare effetti negativi di *performance* e di immagine.

Nelle imprese che sviluppano una *cultura etica fortemente radicata* i *valori* divengono i "*cardini delle scelte aziendali*" in quanto definiscono le *norme di condotta* fondamentali per lo svolgersi dei rapporti economici e le *norme di comportamento* interno. In tali situazioni la cultura etica d'impresa con il suo sistema di valori funziona da punto di riferimento per l'orientamento delle scelte d'impresa e consente la creazione di un clima tranquillo e armonioso per lo sviluppo dei rapporti (Di Toro P., 1993, p. 95 e ss.).

L'istaurarsi di un *sistema di valori* forte ha però bisogno di un insieme coerente di *norme di condotta* atte a funzionare da "*leva*" per i comportamenti operativi, in quanto devono spingere verso le condotte ritenute eticamente corrette. Un *sistema di valori* inoltre per divenire *fulcro* attorno ad quale far ruotare le decisioni, ed essere definito forte, deve essere riconosciuto, accettato, diffuso e condiviso internamente all'impresa, a tutti i livelli, ed esternamente.

La seconda componente menzionata come fondamentale ai fini della creazione di una cultura etica d'impresa è la *virtù*.

Le virtù sono un insieme di qualità e caratteristiche umane come: creatività, saggezza, prudenza, coraggio, sincerità, giustizia, generosità, perseveranza, integrità, umiltà; funzionali al raggiungimento del bene, alle quali ogni nobile persona dovrebbe aspirare.

La caratteristica virtuosa si apprende e forgia attraverso le scelte personali e l'ambiente nel quale si opera. Le imprese hanno quindi la responsabilità di stimolare i comportamenti etici e soprattutto virtuosi. Il processo di apprendimento delle virtù, indicato da E. Giarretta è particolarmente interessante in quanto, si sostanzia nel duplice step "*trial and error*", fondante sullo sforzo individuale di migliorarsi e progredire, e "*learning by doing*" sostenuto dall'esistenza di modelli di comportamento appropriati da imitare (Giaretta E., 2000, p. 26 e ss.).

Non dimenticandosi nella "*crescita virtuosa*" che la virtù risiede "*nel mezzo*", è la *medietà* ma non la *mediocrità*, è la negazione di ogni eccesso o estremismo, è la giusta formula di equilibrio che il vertice d'impresa deve riuscire a creare.

Il clima che quindi, per mezzo di "*sistemi valoriali*" e "*apprendimenti virtuosi*", si dovrebbe sviluppare in impresa dovrebbe avere relazioni umane che rifiutano un clima di falsità e prevaricazione, doppiezze ed

egocentrismi, pressioni psicologiche e minacce velate o chiare di blocchi di carriera, di ipocrisie, piaggerie e adulazioni; poiché in tali contesti non si sviluppano ne coesione di obiettivi ne dedizione al lavoro ne fedeltà all'azienda ne rapporti umani solidi e sinceri. Ma dovrebbe creare un luogo dove le relazioni umane sono uniformate a valori e virtù come l'onestà, la giustizia, la trasparenza, la chiarezza, la collaborazione, la correttezza, il rispetto, la saggezza e lo spirito creativo.

Un'impresa che non è in grado di creare un ambiente di lavoro consono alle esigenze psicologiche ed emotive di ciascun soggetto, dipendente o di vertice, è poco "*fertile*" di rapporti umani, e subisce un enorme e controproducente spreco di risorse vitali e creative, che costituiscono spesso i veri e unici fattori di successo nel complesso ambiente sociale (Di Toro P., 1993, p. 79 e ss.).

La ricerca di una cultura etica d'impresa accettata e condivisa è sicuramente la "*via*" da percorrere al fine del raggiungimento dell'*armonia d'impresa*. *Via* che non è sicuramente scevra di difficoltà in quanto, pur essendo la *cultura etica d'impresa* la manifestazione esplicita dell'*etica* "*vigente*", consapevole o inconscia, ma già operante nell'unità produttiva, è complesso ogni tentativo e qualsiasi ricerca volta ad esplicitarne i *valori-guida e le virtù-cardinali*.

Valori e *virtù* che creano commistioni uniche e "*non clonabili*" nella particolare e irripetibile storia della singola unità produttiva che origina la *cultura etica d'impresa*. L'unicità della *cultura etica aziendale* si forma quindi a partire dalla nascita dell'impresa e si modella nel tempo in relazione alle personalità del vertice, ai caratteri e ai mutamenti dell'ambiente in cui l'impresa opera. Incorpora successi e fallimenti, conquiste ed errori, euforie e scoramenti, ogni evento cruciale della vita dell'impresa che ne condizionano il clima e l'umore e dai quali si formano le mille sfaccettature di una personalità e cultura[321].

La cultura etica d'impresa può esser vista allora, come: «*quell'insieme di particolari modalità di "dedicarsi" a certi valori, quindi come quel precipuo modo di vivere ed interpretare la dimensione etica dell'unità economica … La cultura manifesta l'insieme coerente di assunti fondamentali, il sistema di valori di fondo "che un dato gruppo ha scoperto o sviluppato, anche in modo inconscio, imparando ad affrontare problemi di adattamento esterno e di integrazione interna", posti dalla sua dimensione sociale; assunti o valori che si sono consolidati a tal punto da essere considerati validi e condivisibili, sì da poter essere, consapevolmente o meno, comuni-*

[321] Per approfondimenti sull'argomenti leggere Coda V., 1985, p. 25 e ss. e Di Toro P., 1993, p. 280 e ss.

cati e trasmessi, al fine di essere interiorizzati come "il modo appropriato di percepire, pensare e sentire in relazione ai problemi» (Di Toro P., 1993, pp. 284-286).

2.5 La cultura etica del vertice d'impresa[322] (proprietario, imprenditore, manager)

La cultura etica d'impresa oltre ad essere il risultato finale di un processo graduale (ottica retrospettiva) viene ad essere la determinante dei modi in cui si svolgeranno i comportamenti futuri (ottica prospettica). Assume così il ruolo di *spinta* ad agire in una data direzione come il risultato di un sistema di valori che orienta la gestione d'impresa verso certi obiettivi (Di Toro P., 1993, p. 288).

Tale ruolo propulsivo assume particolare importanza per tutti quei soggetti che in primis hanno il compito di orientare, indirizzare, guidare e controllare l'unità aziendale, dominando i complessi aspetti esogeni ed endogeni in modo da favorire l'inserimento dell'organizzazione nel poliedrico ambiente sociale. Ci si riferisce ai soggetti del *vertice d'impresa*, i quali devono prendere coscienza degli effetti che le scelte gestionali determinano sul clima dell'intera azienda e sullo stile dei rapporti con gli *stakeholder*. Il vertice deve quindi essere orientato e capace di orientare nella direzione scelta e prefissata, al fine di generare un comportamento coinvolgente tutta l'impresa e capace di creare solidi legami con l'ambiente e gli *stakeholder* (Di Toro P., 1993, p. 246 e ss.).

La squadra o comunità d'impresa, in accordo con il proprietario opera quindi costantemente, vigilando sulle scelte eticamente corrette, assicurandosi che l'azienda agisca con coerenza e attenzione agli aspetti etici e a quelli economici finanziari, nel rispetto dei vari portatori di interesse e nella ricerca di una stabilità e un'identità forte.

Il *vertice etico* gestisce l'impresa valutando le complessità e le incertezze tentando di conservare la propria incolumità, quella dei suoi passeggeri e del suo mezzo, tentando di arrivare nei tempi prefissati all'obiettivo, nel rispetto sia delle regole scritte del codice della strada sia quelle tacite del rispetto, della cordialità, della legalità, della fiducia e della sintonia con riguardo ai passanti, agli altri mezzi viaggianti e all'ambiente circostante (Di Toro P., 1993, p. XI).

[322] Il vertice d'impresa a cui viene fatto riferimento comprende sia i *top managers* come *imprenditori*, *amministratori* e *direttori* d'impresa che abitano i posti più elevati dell'organigramma d'impresa e quindi i livelli più elevati della gerarchia, sia *manager* con una minore autonomia o "*spazio di manovra*" che si localizzano in un livello intermedio d'impresa.

Dal vertice d'impresa deve arrivare l'esempio, il *buon esempio*, che si sostanzia nell'operare senza risparmiarsi con responsabilità e costanza totale e continua, senza "*adagiarsi sugli allori*" e affidarsi all'abitudine. Su di esso ricade il compito di creare uno *spirito di corpo* elevato e compatto, in cui tutti si riconoscono e vogliono operare per il bene dell'impresa. Il vertice deve adoperarsi per creare una comunità forte capace di condividere valori e virtù[323] su cui plasmare gli obiettivi d'impresa e gli strumenti atti a raggiungerli.

Deve dotare la "*comunità d'impresa*" di una cultura etica vigorosa dotandola di *ottimismo*, ovvero di buona capacità nel guardare al futuro con fiducia, senza lasciarsi intimidire da scelleratezze né farsi abbindolare da disonestà, ma anzi considerandole uno sprone a far meglio nella direzione scelta. Dotandola anche di *entusiasmo*, cioè di sogni, di progetti e di strategie capaci di concretizzarli attraverso realismo ed economicità. Fornendola di *tenacia* e *perseveranza* che di fronte a situazioni critiche non consentano di perdere fiducia nel proprio operare ma esortino verso un "*giro di boa*", un "*turnaround*", un rinnovare e riprovare. Trasmettendole anche *capacità creativa*, *tolleranza* e *maturità,* ovvero capacità di affermare le proprie idee e decisioni e di accettare le critiche e i pensieri divergenti, nella tranquillità di un ambiente sereno e tollerante. Dotandola altresì di *animo nobile* cioè di energia e ricchezza nel prodigarsi e dedicarsi agli altri facendosi carico dei loro bisogni. Instaurando una situazione di rispetto e onestà, dove nella ricerca del raggiungimento degli obiettivi non si odia l'avversario, non lo si denigra non lo si disprezza, ma lo si rispetta gli si riconosce valore e dignità[324].

Il vertice d'impresa quindi essendo dotato di capacità gestionale poliedrica, incaricata di funzioni di guida ed indirizzo nell'utilizzazione delle risorse aziendali, deve dare un'impronta determinante all'organizzazione e deve conferirle i caratteri propri della gestione aziendale.

Nello sviluppo di una *gestione etica* il ruolo del vertice è sicuramente fondamentale, è proprio a questo che si deve richiedere la capacità di *saper "lavorare" su un sistema di valori etici*, il cui perseguimento presieda alla configurazione di politiche di medio-lungo termine e all'assunzione di decisioni operative aventi riflessi sull'ambiente sociale (Ohmae K., 1982, p. 52).

[323] I valori e le virtù a cui si fa riferimento sono le prerogative, le qualità, i pregi, già tante volte elencati, che il *vertice* aziendale dovrebbe possedere, sono: la *saggezza*, la *prudenza*, la *creatività* e l'*ingegno*, il *coraggio*, l'*autocontrollo*, l'*affidabilità*, la *lealtà*, il *fiuto*, la *capacità di calcolo*, la *giusta aggressività*, l'*ottimismo*, l'*entusiasmo*, il *cinismo* o l'*astuzia*, la *maturità*, l'*ordine*, la *nobiltà d'animo.* Ciascuna di queste voci è stata osservata nel capitolo 5 durante la formulazione e analisi dell'*elenco delle virtù imprenditoriali*.

[324] Per approfondimenti leggere Alberoni F., 1995, p. 200 e ss.

Il compito della diffusione di una cultura etica è affidato al vertice in quanto ricopre ruoli dotati di autonomia decisionale ed è in grado di azionare strumenti e processi di controllo e gestione dell'attività, metodi di analisi della realtà ambientale capaci di compenetrare l'operare aziendale di una cultura etica. La *formazione etica* del vertice d'impresa diviene decisiva soprattutto nel momento in cui "*si adopera*" nella configurazione delle politiche e dei criteri gestionali dell'impresa sia nel processo formativo e di istituzionalizzazione della cultura etica d'impresa e dei soggetti ad essa connessi (Di Toro P., 1993, p. 230 e ss.).

Tali soggetti sono gli unici a poter produrre il cambiamento nell'impresa, dominandone l'interezza e l'unitarietà, controllandone la complessa e multiforme dimensione, cogliendone le interrelazioni tra fattori ed elementi e le variabili necessarie all'assunzione di *nuove strade*. Secondo P. Di Toro l'istituzionalizzazione della dimensione etica internamente all'impresa richiede che il vertice aziendale sviluppi una politica fondata su due elementi basilari: uno che può essere individuato nell'introduzione del *management of values* ovvero la *gestione dei valori*, e l'altro che consiste nel *management by values* ovvero la *gestione per mezzo dei valori*. Il primo si concretizza in un *processo* volto a scoprire e rimodellare il vigente insieme di principi normativi che sono riferimento e *guida* delle scelte gestionali al fine di definire un *nuovo* e *unitario sistema di valori* che sia *condivisibile* a tutti i livelli d'impresa; il secondo si realizza in una *conduzione* d'impresa fondata sul prescelto, istituzionalizzato e condiviso insieme di *valori* e *norme di condotta* che consentano di creare coesione e sintonia nei comportamenti dei molteplici operatori. L'obiettivo è la strutturazione di processi di controllo e di indirizzo della gestione caratterizzati dalla capacità di creare unitarietà e coordinamento per mezzo della comunanza di convinzioni, valori e norme di comportamento (Di Toro P., 1993, p. 241 e ss.).

Il sistema di valori caratterizzante la cultura etica d'impresa deve essere diffuso dal vertice d'impresa presso tutti i dipendenti affinché ne abbiano una compiuta comprensione e ne facciano convinta assunzione. Al fine di realizzare un progetto di interiorizzazione della dimensione etica d'impresa è necessario realizzare una propedeutica e capillare diffusione del suo significato e dei suoi contenuti presso tutti i soggetti d'impresa. Non è sufficiente infatti che il solo vertice sia coinvolto, ma tutti i dipendenti devono essere posti in condizione di comprendere il senso etico degli atti da compiere. Inoltre affinché la cultura d'impresa possa essere diffusa in modo capillare è necessario che ogni dipendente, a partire dal vertice, sia capace di essere *esempio*, *punto di riferimento*, *promotore*, *costruttore* di una *gestione etica*, non solo per coloro che si collocano a livelli inferiori, ma deve altresì mostrarsi *testimone* della dimensione etica della gestione nei confronti di ogni *stakeholder* (Di Toro P., 1993, p. 257 e ss.).

La gestione etica realizzandosi attraverso una *cultura condivisa* intrisa di *valori* e *virtù* che si pongono a fondamento delle scelte di vertice e delle azioni esecutorie delle scelte, deve essere quindi partecipata da ogni soggetto d'impresa che deve farsi portatore di un *modo di essere etico* caratterizzante l'intera organizzazione.

L'efficacia di una conduzione o gestione etica d'impresa passa allora, attraverso la necessità di realizzare sia un'interiorizzazione della *cultura etica* nella sfera gerarchicamente più elevata d'impresa, sia nel propagare nell'intero organismo produttivo una *capacità etica* nello svolgimento delle mansioni, promovendo, in ogni dipendente comportamenti professionali fondati sul sistema dei *valori-guida* (Di Toro P., 1993, p. 264).

Un vertice al passo con i tempi deve quindi possedere sia conoscenze tecniche e competenza nell'analisi economico-finanziaria, sia immaginazione, creatività, comprensione dei valori dell'ambiente, capacità di discernimento nei giudizi analitici e coraggio morale (Di Toro P., 1993, p. 145). Esso al fine di ottenere un reale vantaggio competitivo deve acquisire una mentalità che conduce ad una *superiorità concettuale* attraverso un'eticità di comportamenti degli attori chiave basata su principi di rispetto, di servizio, di distacco dalla ricchezza, amore della verità, ricerca disinteressata del bene per l'azienda e la collettività. Valori questi essenziali affinché la professionalità manageriale e la vitalità imprenditoriale si esplichino al servizio dell'impresa e dei suoi obiettivi (Coda V., 1988, p. 268).

3. *La codifica della cultura etica d'impresa*

Alla luce di quanto fin qui detto il vertice deve saper costruire una *visione* ed una *immagine* d'impresa solida che passa attraverso una *cultura etica* forte, che si basa sulla manifestazione di *valori-guida* e *virtù-cardine*, sull'esplicitazione dei *principi manageriali* e *decisionali* che ne derivano, sulla enunciazione di *regole di condotta* e su *norme* che definiscono atteggiamenti e comportamenti da osservare nella messa in pratica delle decisioni prese, che possono essere codificate o meno (Di Toro P., 1993, p. 252).

Nelle imprese dove è fortemente connaturata una dimensione etica si formano una serie di attitudini tra cui la capacità di interpretare le aspettative *etico-sociali* d'impresa, di percepire quali sono gli *standard di condotta etica* aziendale attesi dalla comunità, e di strutturare processi, strumenti gestionali e codici di comportamento capaci di rispondere alle richieste e alle pressioni della collettività civile (Di Toro P., 1993, p. 117). L'azione di governo di un'impresa fondata su una cultura etica eretta su principi e valori profondi e su virtù acquisite, si occupa e preoccupa

quindi di orientare l'attività d'impresa e le scelte verso valori condivisi e di diffondere norme di condotta codificate o meno ai vari livelli.

Quando internamente all'impresa si ritiene indispensabile creare una linea comune esplicita nell'agire etico, la *cultura etica d'impresa* viene codificata e racchiusa in alcuni documenti i "*codici etici*". Mi piacerebbe che i soggetti d'impresa pensassero ai codici come a dei *quaderni di appunti* nei quali poter annotare ciò che si deve e non si deve fare, ma che soprattutto hanno la possibilità di *riprendere in mano* quando le decisioni da prendere sono controverse e articolate e necessitano di una chiara e condivisa linea di azione. Purtroppo però nella maggior parte dei casi non è così, non è questa l'immagine che viene attribuita a tali strumenti. Talvolta i codici etici sono dei libri che risiedono nell'ultimo scaffale delle librerie del vertice e che vengono presi in mano solo quando devono essere spolverati o quando vi sono dei fatti gravi ed eclatanti da non poter nascondere o risolvere in altro modo. Tali imprese che elaborano i codici etici, ma non sono in grado di diffonderli e di far conoscere la cultura etica in essi contenuta, non ne hanno compreso il ruolo e li rilegano purtroppo ad una lettera morta con il solo compito di dare più visibilità e un'immagine etica all'impresa.

Nelle imprese dove la cultura etica è forte e condivisa è però fondamentale delineare ed esplicitare in modo chiaro ed univoco i valori, le virtù, gli ideali, i comportamenti da tenere e quelli da evitare, e altresì le conseguenze a cui ciascun comportamento conduce. Tali imprese sono interessate ad illustrare la propria etica al fine di dialogare attraverso il suo contenuto con i propri soggetti interni ed esterni, ovvero con l'insieme degli *stakeholder* con cui sarà in grado di instaurare solidi e duraturi legami ed evitare l'insorgere di tensioni, conflitti e "*fratture*" che si potrebbero ripercuotere inevitabilmente anche sulla realizzazione degli obiettivi economici d'impresa.

I *codici etici* sono documenti che organizzano e illustrano i principi etici aziendali, le regole e le procedure pratiche di comportamento (Giaretta E., 2000, p. 79), sono il risultato di una lunga riflessione etica che l'impresa avvia al proprio interno, sono rivolti all'indirizzamento e al controllo dei comportamenti individuali, e sono costituiti internamente[325] a ciascuna organizzazione, anche se questa non è l'unica metodologia adottabile.

[325] Frequentemente la loro elaborazione e redazione interna viene realizzata da Comitati per l'Etica e la Responsabilità Sociale d'Impresa, comitati indicati con l'acronimo C.E.R.S.I. la cui costituzione è un passaggio preliminare doveroso da compiersi, prima dell'inizio del processo di esplicitazione della cultura d'impresa e del sistema di valori ad essa sotteso.

I *codici etici*[326] riflettono le norme ed i principi minimi da rispettare per il benessere della società, il livello minimo di condotta al di sotto del quale il sistema deve intervenire, nulla affermando su quello che potrebbe essere il comportamento *più desiderabile.* Troppo spesso infatti in impresa ci si limita a chiedere se un atto è legale o meno, interpretando l'atto legale come anche etico, ma perdendo di vista che: «*l'etica chiede il meglio, la legge il minimo*» (Di Toro P., 1993, p. 211).

Ricorrendo alla forza delle convinzioni morali piuttosto che delle sanzioni legali, è possibile porre in essere le linee guida per l'adozione di un comportamento etico all'interno dell'impresa, che potrà prendere forma e ordinarsi nel *codice etico* (Giaretta E., 2000, p. 79).

Il "*codice etico*" può essere inteso come una sorta di *Magna Charta* dei valori d'impresa, è la *Carta Costituzionale dell'impresa* che racchiude diritti e doveri morali e definisce la responsabilità *etico-sociale* di ogni partecipante all'organizzazione imprenditoriale. È una "*Carta*" che trova la sua ragion d'essere nel complesso delle norme che definiscono il profilo etico cui dovranno attenersi nei propri comportamenti tutti i membri della collettività, qualora vogliano correlarsi ad un complesso integrato di valori che l'impresa ha deciso di far proprio. I "*codici etici*" si ispirano quindi sia a valori etici e virtù già presenti e diffusi in impresa, sia a valori e virtù che i membri intendono diffondere in azienda.

I contenuti dei *codici etici* possono essere predisposti secondo un'ampia varietà di schemi, pur tuttavia le indicazioni di comportamento sono solitamente suddivise in relazione alle diverse categorie di rapporti aziendali (tra dipendenti, azionisti, clienti, fornitori, finanziatori, concorrenti, ecc.) oppure in funzione di possibili problematiche etiche (tutela accordata a coloro che denunciano pratiche immorali, l'impatto dell'attività produttiva sull'ambiente naturale, l'uso di informazioni riservate, i conflitti di interesse, ecc.). I codici etici però sono spesso formulati attraverso la rappresentazione delle potenziali pratiche immorali che ciascuna figura interna o esterna d'impresa può subire o attuare[327].

[326] Ivi si fa riferimento solo ai *codici etici*, ma non si devono scordare i "*codici di condotta*" già illustrati nel capitolo sesto dove si sono definiti un utile strumento per quell'impresa che vuole coniugare al suo interno due esigenze distinte: quella di avere un coordinamento tra le azioni di chi opera i impresa e quella di avere una condotta che si ispiri a valori ritenuti genericamente validi.

[327] Tra i numerosi comportamenti *non etici* attribuibili ai dipendenti il codice etico porrà al di fuori di un agire morale: il condizionamento da parte dei superiori, le pratiche discriminatorie, le condizioni di lavoro rischiose, i soprusi (*mobbing*). Tra i comportamenti sfavorevoli agli azionisti saranno inseriti: la poca chiarezza nella politica di bilancio, la manipolazione dei dati contabili, i conflitti di interesse tra dipendente e azienda, le appropriazioni indebite, l'utilizzo dei beni aziendali. Tra i comportamenti a danno dei clienti e concorrenti: lo sfruttamento della fiducia o dell'ignoranza, l'uso di pubblicità ingannevole, l'eccessiva esaltazione dei pregi dei prodotti, stra-

Molte possono essere le azioni oltraggiose al *codice etico* tanto da rendere complessa e non esaustiva ogni sua articolazione, comunque sia anche se fosse realizzabile un qualche elenco, ciò non garantirebbe una automatica e certa osservazione e una uniformità dei comportamenti ai dettami eticamente corretti all'interno del contesto organizzativo. Per essere realmente efficaci i codici devono essere redatti con un linguaggio chiaro, nel modo più completo possibile e devono rientrare in un più ampio progetto di condivisione consapevole, frutto dell'attenzione e della tensione etica del vertice aziendale (Giaretta E., 2000, p. 80 e ss.).

Il codice etico, in azione combinata con altri strumenti etici, rappresenta così un *punto di svolta decisivo* nel processo di implementazione e diffusione di una cultura etica che non avviene in modo automatico e istintivo ma è subordinata all'agire contestuale di precise condizioni che ne condizionano la reale efficacia. È possibile ricordare ad esempio: la costante attenzione del vertice aziendale all'autentica realizzazione di un clima etico, la condivisione dei principi enunciati nel codice da parte di tutti coloro chiamati a rispettarlo, l'attuazione di opportuni programmi di formazione del personale, la predisposizione di meccanismi di controllo e di sistemi premi sanzioni, l'opportuna comunicazione a tutti gli *stakeholder* con il conseguente impegno morale nei loro confronti.

Il *codice etico* quindi ha un doppio ruolo e una doppia capacità quella di confermare e statuire una cultura etica e dall'altro creare le condizioni per l'instaurarsi di un "*clima etico*" interno all'organizzazione, stabilendo delle direttrici di comportamento e introducendo dei deterrenti nei confronti delle pratiche scorrette. Il codice etico consente quindi la diffusione di convinzioni e di consapevolezza etica che funge da supporto nella risoluzione dei dilemmi etici e permette la creazione e la conservazione di fiducia e credibilità presso gli stakeholder. Il codice etico non è però una "*bacchetta magica*" e non è in grado di risolvere da solo i problemi etici (Giaretta E., 2000, p. 84 e p. 90).

L'impresa interessata a promuovere e istituzionalizzare un agire etico in impresa e stimolare e costruire rapporti di fiducia con i portatori di interesse non deve, quindi muoversi nell'unica direzione della formulazione di un *codice etico* ma deve procedere in più di una direzione affiancandolo con altri strumenti. Ciascun vertice eticamente orientato deve costruirsi la propria "*scatola degli attrezzi etici*" nella quale decide e sceglie di met-

tegie di vendita aggressive, le azioni monopolistiche o collusive, le azioni di concorrenza sleale, gli interventi sui prezzi. Tra gli atti immorali che l'impresa può compiere con i pubblici e la comunità locale possono essere menzionate: contributi politici illegali, forniture ottenute in modo illecito, compromissione di equilibri ambientali, pagamenti indebiti, contributi a forze politiche (Giaretta E., 2000, p. 80 e ss.).

tere alcuni dei numerosi *tools* a disposizione. La "*tools ethics box*" può contenere tra gli altri: il *bilancio sociale*, il *bilancio ambientale*, i *sistemi di gestione ambientale*, il *rapporto sociale*, la *SA 8000*, l'*audit etico interno*, l'*ethics officer* (*consultant*), il *comitato etico aziendale*, i *corsi di formazione in etica*, la *tavole rotonde e seminari sull'etica*, l'*ethics on-line*[328].

Ciascuno degli strumenti elencati è sicuramente utile ma lo stimolo principale al comportamento etico sta nell'*esempio del vertice* più che nei sistemi semplici o complessi di comunicazione e applicazione etica. Tali attrezzi peraltro necessari in un contesto organizzativo di grandi dimensioni non sono così indispensabili in un'impresa di piccole dimensioni che può comportarsi eticamente sulla base dei propri geni costitutivi (Giaretta E., 2000, p. 88).

Il *codice etico* è sicuramente lo strumento più appropriato tra quelli citati a rappresentare la *cultura etica* di impresa e il *clima etico* che in essa si respira, è infatti il frutto di un processo culturale talvolta lungo e complesso, alla cui elaborazione dovrebbero partecipare tutti i membri dell'organizzazione attraverso la manifestazione delle proprie opinioni, impressioni e perplessità.

Il rischio che il codice etico, purtroppo spesso, corre è quello di non venir concepito quale "*attrezzo*" di un più ampio orientamento all'etica, ma di venir relegato a niente più di un documento formale, di uno strumento di pubbliche relazioni all'interno di operazioni "*cosmetiche*" d'immagine (Giaretta E., 2000, p. 90). In questi casi non si presta attenzione all'inserimento e alla diffusione del "*codice etico*" che viene introdotto, rapidamente, superficialmente e in modo slegato da un progetto più glo-

[328] Alcuni di questi strumenti sono stati affrontati nei capitoli precedenti come il *bilancio sociale*, il *bilancio ambientale*, i *sistemi di gestione ambientale*, la *SA 8000*, il *comitato etico aziendale*. Altri invece sono stati analizzati brevemente come ad esempio l'attività di *audit etico interno* che è una procedura sistematica che consente di valutare periodicamente l'operato aziendale alla luce di una serie di criteri etici prestabiliti, e che viene distinto in *auditing ambientale* e *auditing sociale*. L'*ethics officer* che è solitamente un *senior manager* di alto livello, responsabile delle questioni etiche all'interno dell'impresa (attuazione del codice etico, auditing etico, formazione etica, ecc). I *corsi di formazione etica* che fanno parte dell'attività di formazione d'impresa e che si rivolgono ai collaboratori dell'azienda e ai responsabili decisionali. Tali corsi di formazione sono finalizzati a introdurre i concetti e gli strumenti del ragionamento morale necessari per l'analisi e la discussione di questioni etiche. Le *tavole rotonde* i *seminari* sull'etica e i *convegni periodici* organizzati dall'impresa per approfondire la discussione sugli aspetti etici legati alle proprie attività e sensibilizzare verso i potenziali problemi etici, invitando esperti, rappresentanti o gruppi di associazioni coinvolte. La *ethics on-line* che è infine una linea telefonica appositamente dedicata dall'impresa a ricevere questioni e segnalazioni concernenti gli aspetti etici delle sue attività. La linea può essere soltanto a uso interno o aperta anche a segnalazioni esterne (Laczniak G.R., Murphy P.E., 1991, p. 268 e ss.; Chryssides G., Kaler J., 1996, pp.184-187; Bonomi C., Traiani G., Bassi M., Bendin M., Montrucchio G., 1999, p.23).

bale, non solo non diventando un efficace strumento di stimolo, ma rischiando altresì di essere rigettato dagli individui, che lo percepiscono come una legge estranea alla cultura aziendale e un atto di imposizione culturale da parte del vertice aziendale incapace di dialogare. In queste situazioni il codice etico resta o rischia di restare una semplice *lettera morta* di nessuna valenza.

Alla luce di quanto affermato quindi il codice etico è un importante strumento al servizio della *cultura etica d'impresa* in quanto è capace di esplicitare in modo chiaro: i *principi etici generali* che raccolgono la missione imprenditoriale ed il modo più corretto di realizzarla; le *norme etiche* per le relazioni dell'impresa con i vari stakeholder; gli *standard etici di comportamento*, ovvero le linee guida che indirizzano e influenzano l'agire d'impresa (come il *principio di legittimità morale*, di *equità ed eguaglianza*, di *tutela della persona*, di *diligenza*, di *trasparenza*, di *onestà*, di *riservatezza*, di *imparzialità*, di *tutela ambientale*, di *protezione della salute*). Ma è anche un mezzo indispensabile per il rispetto dei principi e delle norme in esso contenuti in quanto racchiude gli *strumenti di attuazione* dei principi etici e le *sanzioni interne* per la violazione delle norme.

BIBLIOGRAFIA

Aa.Vv., "*Bilancio Sociale di Mandato 1999-2003 della Provincia di Parma*", Parma, 2004.

Aa.Vv., "*Cinque anni di impegno. Rendiconto delle attività della Provincia 1999-2003*", Parma, 2004.

Aa.Vv., "*Bilancio Sociale del 2001 del Provincia di Parma*", sul sito *www.provinciaparma.it*, Parma, marzo 2004.

Aa.Vv., "*Bilancio Sociale del 2002 del Provincia di Parma*", sul sito *www.provinciaparma.it*, Parma, marzo 2004.

Aa.Vv., "*Bilancio Sociale di Mandato 1999-2003 del Comune di Cremona*", Cremona, Pantigrafica, 2004.

Aa.Vv., "*Bilancio Sociale del 2003 del Comune di Torino*", sul sito *www.comunetorino.it*, Torino, marzo 2004.

Aa.Vv., "*Il sistema delle risorse immateriali d'impresa: cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca*", "*Progetto di ricerca di rilevante interesse nazionale*", 2001-2003, Torino, G.Giappichelli, 2004.

Aa.Vv., "*Codici etici e cultura di mercato*", Atti del Workshop ISVI, Milano, 5 novembre 1993.

Aa.Vv., "*Quando le imprese scelgono di aprire le porte*", in "*La regione toscana: una responsabilità certificata*", Anno XI, n. 10, ottobre 2003.

Aa.Vv., "*Aristotele*", sito internet www.skuola.net, 10 novembre 2003

Aa.Vv., "*Dizionario della lingua italiana* in linea", edizione 2002-2003.

Aa.Vv., Quotidiano "*la Repubblica*", "*Per le aziende toscane la certificazione "etica", attesterà la tutela dei minori e la difesa dell'ambiente*", giovedì 29 novembre 2001.

Aa.Vv., "*Etica ed economia*", a cura di Zamagni e Fornaciari, Modena, Mucchi 1999.

Aa.Vv., "*Etica cattolica e società di mercato*", Padova, Marsilio, 1997.

Cristiano Ciappei, Debora Ninci. 3.1: Gli aspetti etici del governo imprenditoriale : ETICA DI IMPRESA : considerazioni teoriche ed evidenze cliniche.ISBN-10: 88-8453-430-5 (online), ISBN-10: 88-8453-431-3 (print)

Aa.Vv., “*La Bibbia di Gerusalemme*”, Bologna, Edizioni Dehoniane, 1995.
Aa.Vv., “*Etica economia e sviluppo*”, Bologna, EDB, 1994.
Aa.Vv., “Leaders on leadership: interviews with top executives”, with a preface by Warren Bennis, Boston, Harvard business school, 1992.
Aa.Vv., “*L’imprenditorialità innovativa: chiave per un successo duraturo*”, Padova, Cedam, 1989.
Aa.Vv., “*Atti del convegno internazionale*”, svoltosi nei giorni 1-2 luglio presso la sede CIS Lecce, 1988.
Aa.Vv., “*Etica ed economia*”, Milano, Ed. de Il sole 24 ore, 1988.
Aa.Vv., “*Studi di sociologia*”, periodico n. 2, XXVI, 1988.
Aa.Vv., “*Valori imprenditoriali e successo aziendale*”, Milano, Giuffrè Editore, 1986.
Aa.Vv., “*Strategia sociale dell’impresa*” a cura di Pastore R. Piantoni G., Milano, Etas Libri, 1984.
Aa.Vv., “*Affrontare la realtà: sintesi del rapporto conclusivo del progetto Europeo Societal Strategy*”, Quaderno Asfor n. 7, 1982.
Aa.Vv., “*Enciclopedia Garzanti di Filosofica e epistemologia, logica formale, linguistica, psicologia, psicoanalisi, pedagogia, antropologia culturale, teologia, religioni, sociologia*”, Milano, Garzanti Editore, 1981.
Aa.Vv. “*Enciclopedia filosofica*”, centro studi filosofici di Gallarate, vol III, Roma, Epidem, 1979.
Aa.Vv.,*”Enciclopedia delle religioni”,* direttore Gozzini M., 6 volumi, Firenze, Vallecchi, 1970-1976.
Aa.Vv., “*Enciclopedia Universale Rizzoli Larousse*”, volumi da I-XIX, Milano, Rizzoli, 1966.
Abbà G., “*L’originalità dell’etica delle virtù*” in F. Compagnoni e L. Lorenzetti, “*Virtù dell’uomo e responsabilità storica. Originalità, nodi critici e prospettive attuali della ricerca etica delle virtù*”, San Paolo, Milano, 1998.
Abbà G., “*L’originalità dell’etica delle virtù*”, Roma, Las editrice, 1997.
Abbà G., “*Quale impostazione per la filosofia morale*”, Roma, Las editrice, 1995.
Abbà G., “*Una filosofia morale per l’educazione alla vita buona*”, in “Salesianum”, n. 53, 1991.
Abbà G., “*Felicità vita buona e virtù*”, saggio di filosofia morale, Roma, Las, 1989.
Abbà G., “*Lex virtus*”, Roma, Las editrice, 1983.
Abbagnano N., “*Dizionario di filosofia*”, seconda edizione, Torino, UTET, 1996
Abbagnano N., Fornero G., “*Protagonisti e testi della filosofia*”, Volume Primo, Torino, Paravia, 1996.
Abbagnano N., Fornero G., “*Protagonisti e testi della filosofia*”, Volume Secondo, Torino, Paravia, 1996.
Abbagnano N., Fornero G., “*Protagonisti e testi della filosofia*”, Volume Terzo, Torino, Paravia, 1996.

Abravanel H., "*Ideologia organizzativa e miti di mediazione*" in P. Gagliardi "*Le imprese come cultura. Nuove prospettive di analisi organizzativa*", Torino, Isedi, 1986.

Ackerman R.W., "*The social challange to Business*", Harvard University Press, Cambridge MA, 1975.

Ackerman A., Dworkin R., Harsanyi J.C., "*Teorie della giustizia sociale*", a cura di Antonella Belussi, Milano, Unicopli, 1986.

Alberoni F., "*L'arte del comando*", Milano, Mondolibri, 2002

Alberoni F., "*L'Ottimismo*", La biblioteca del corriere della sera, Bergamo, Fabbri editori, 1995.

Alberoni F., "*Valori*", Milano, Supersaggi biblioteca universale Rizzoli, 1995.

Alberoni F., "*Gli invidiosi*", Milano, Garzanti, 1991.

Alberoni F. e Veca S., "*L'altruismo e la morale*", Milano, ed. Garzanti, 1992.

Amodeo D., "*Ragioneria generale delle imprese*", Napoli, Giannini Editore, 1992.

André-Vincent Ph., "*La dottrina sociale di Giovanni Paolo II*", Roma, Città Nuova, 1984.

Anonimo, "*La nube della conoscenza*", Milano, Ancora, 1981.

Anshen M, "*Managing the socially responsabile corporation*", NY, Macmillan, 1974.

Ansoff H.I., "*La strategia d'impresa*", Milano, Franco Angeli, 1974.

Antiseri D., Novak M., Tosato A., Zöller M., "*Etica cattolica e società di mercato*", a cura di Petroni A., Venezia, Marsilio1997.

Aristotele, "*Etica Eudemica*", Roma-Bari, Laterza, 1999.

Aristotele, "*Etica Nicomachea*", Roma-Bari, Laterza,1998.

Aristotele, "*Politica III*", Roma-Bari, Laterza, 1993.

Aristotele, "*Grande etica*", Roma-Bari, Laterza, 1988.

Aristotele, "*Etica Nicomachea*", Milano, Rizzoli, 1986.

Aristotele, "*Retorica*", Trad. A Plebe, Roma-Bari, Laterza, 1961.

Arrow K.J., "*Gli obblighi etici del mercato*", *Etica degli affari e delle professioni*, n. 1, 1994.

Arrow K.J., "*Codici etici ed efficienza economica*", *Etica degli affari e delle professioni*, n. 2, 1992.

Arvon H., 1955, "*Le marxisme*", in A. Desideri, "*Storia e storiografia 2*", Messina-Firenze, G. D'Anna, 1988.

Atkinson S., Schaefer A., Viney H., "*Organizational Structure and Effective Environmental Management*" in "*Business Strategy and the Environ-ment*", n. 9, 2000.

Aubenque P., "*La prudance chez Aristote*", terza edizione, Paris, Quadrige-PUF, 1997.

Ayer A.J., "*Linguaggio verità e logica*", Milano, Feltrinelli, 1961.

Baccarani C., “*Qualità e governo dell’impresa*”, Sinergie, Quaderno n. 7, dicembre 1991.
Bacchin G. R., “*Classicità e originarietà della metafisica*”, prefazione di Battistelli F., Milano, Franco Angeli, 1997.
Barbetta G. P., “*Introduzione*” in “*Senza scopo di lucro*”, Bologna, Il Mulino, 1996.
Barucci P., “*Valori umani e scelte economiche nell’insegnamento della Chiesa in matrice cristiana*” un’alternativa a cura di M. Guzzini, Firenze, Vallecchi, 1976.
Barucci P., Magliulo A., “*L’insegnamento economico sociale della chiesa (1891-1991)*” I grandi documenti sociali della Chiesa cattolica, Milano, Oscar Saggi Mondatori, 1996.
Battistelli A. Odoardi C., “*Imprenditorialità una ricerca psicosociale*”, Milano, Franco Angeli,1995.
Bell C. Shaw, 1967, “*Il nuovo imprenditore*”, Milano, Franco Angeli,.
Bellante F., “*La propensione dell’imprenditore all’intervento innovativo come fattore del successo aziendale*”, in Aa.Vv. “*Valori imprenditoriali e successo aziendale*”, Milano, Giuffrè Editore, 1986.
Benessia A., “*La legge penale*”, Torino, Coop Libraria Universitaria Torinese, 1972.
Bennett W., “*Il libro delle virtù. Il tesoro morale dell’umanità*”, Vicenza, Pozza, 1996.
Bennis W. G., “*L’alchimia della leadership : geek e geezer, generazioni di leader a confronto*”, W. G. Tennis e Robert J. Thomas ; traduzione di Rossana Stanga, Milano, Il sole-24 ore, 2003.
Bennis W. G., “*Beyond leadership: balancing economics, ethics and ecology*”, W. G. Bennis, J. Parikh and R. Lessem, Cambridge, Blackwell, 1994.
Bennis W. G., “*Learning some basic truisms about leadership*” in “*The new paradigm in business*”, World Business Academy, 1993.
Bennis W. G., “*Leader, anatomia della leadership: le 4 chiavi della leadership effettiva*”, W. G. Bennis e B. Nanus, 4. ed., Milano, Franco Angeli, 1993.
Bennis W. G., “*Come si diventa leader*”, Milano, Sperling & Kupfer, 1990.
Bennis W. G., “*Effective leadership involves more than Carisma*”, Wall Street Journal, 19 gennaio 1988.
Bennis W. G., “*The management of change and conflict: selected readings*”, edited by John M. Thomas and W. G. Bennis, Harmondsworth, Penguin Books, 1972.
Bennucci S., “*Aziende con la patente di moralità*”, in quotidiano “*La Nazione*”, giovedì 29 novembre 2001.
Bentham J., “*An introduction to the Principles of morals and Legislation*”, London, Methuen, titolo tradotto “*L’introduzione ai principi di morale e di legislazione*”, (1982), a cura di E. Lecaldano, Torino, UTET, 1998.
Bernard M. Bass, “*Leadership, psychology and organizational beahavior*” titolo tradotto: “*Leadership, psicologia e comportamento organizzativo*”, Milano, Franco Angeli, 1975.

Bertolini S., Castoldi R., Lago U., "*I codici etici nella gestione aziendale: l'introduzione e il funzionamento dei codici etici nelle imprese e nelle associazioni in Italia*", Milano, Il Sole-24 ore libro, 1996.

Bianchi T., Carli G., De Benedetti C., Guatri L., Lombardi G., Martini C.M., Monti M., Musso B., Vacca S., contributi, "*Economia, Etica e scelte dell'imprenditore*", Milano, Longanesi e C, 1987.

Bidney D., "*The concept of value in modern antropology*", in "*Anthropology today*", 1990.

Biondi V., Frey M., Iraldo F., "*Environmental Management Systems and SMEs. Motivations, Opportunities and Barriers Related to EMAS and ISO 14001 Implementation*", in "*Greener Management International*", n. 29, 2000.

Bodega D., "*La comunicazione nel cambiamentoculturale dell'azienda,*" in *Sviluppo & Organizzazione*, Vol. 4, 1988, pp. 78-87.

Bonomi C., Traiani G., Bassi M., Bendin M., Montrucchio G., "*Comportamento etico, dunque imprenditoriale*", GDO Week, 4 ottobre 1999.

Bossel H., *"Indicators for Sustainable Development: Theory, Methods, Applications."* A report to the Balaton Group. Publications of the International Institute for Sustainable Development, 1999, http:www.iisd.org/pdf/balatonreport.pdf.

Boudine F., "*La coscienza sociale dell'impresa*", Milano, Isedi, 1976.

Bovone L., "*Storie di vita composita*", Milano, ed. Franco Angeli, 1984.

Bowie N.E., Duska R.F., "*Business Ethics*", Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1990.

Bowie N.E., Freeman E.R., "*Ethics and Agency Theory*", New York, Oxford University Press, 1992.

Branca N. Valle L., "*Economia, etica, saggezza*", Fiesole, Nardini, 1995.

Brenna A., "*I fatti e le scelte*", in "*La Regione Toscana: una responsabilità certificata*", Anno XI, n. 10, ottobre 2003.

Brondoni S. M., "*Risorse immateriali e concorrenza d'impresa*", in "*Il sistema delle risorse immateriali d'impresa: cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca*", un "*Progetto di ricerca di rilevante interesse nazionale*", 2001-2003, Torino, G. Giappichelli, 2004.

Brondoni S.M., "*La comunicazione d'impresa*", in Sinergie n. 43-44, maggio-dicembre, 1997, pp. 3-35.

Brondoni S.M., "*Etica e comunicazioni interne d'azienda*", in A.a.V.v., "*Istituzioni di economia d'azienda. Scritti in onore di Carlo Masini*", tomo I, Milano, Egea, 1993, pp. 475-486.

Brondoni S.M., "*Comunicazione, risorse invisibili e strategia competitiva dell'impresa*", in Sinergie, n. 43-44, maggio-dicembre, 1997, pp. 3-35.

Brondoni S.M., Gatti M., Corniani M., "*Cultura d'impresa, 'Intangibile Assets' e modelli di concorrenza*", Progetto Comunicazione Aziendale, Rapporto di Ricerca

n. 2, 2000, ISTEI-Istituto di Economia d'Impresa, Università degli Studi di Milano-Bicocca, gennaio 2001.

Brondoni S.M., Gatti M., Corniani M., "*Cultura d'impresa, patrimonio di marca e dinamiche competitive*", Progetto Comunicazione Aziendale, Rapporto di Ricerca n. 2, 2001, ISTEI-Istituto di Economia d'Impresa, Università degli Studi di Milano-Bicocca, gennaio 2002.

Brondoni S.M., Gatti M., Corniani M., "*Management Leadership, Cultura d'impresa e Market-Driven Management*", Progetto Comunicazione Aziendale, Rapporto di Ricerca n. 2, 2002, ISTEI-Istituto di Economia d'Impresa, Università degli Studi di Milano-Bicocca, gennaio 2003.

Buchanan A., "*Secessione : quando e perché un paese ha il diritto di dividersi*", Milano, A. Mondadori, 1995.

Buchanan A., "*Etica, efficienze, mercato*", Napoli, Liguori, 1992.

Cacciari M., "*L'aldilà: ha ancora senso parlarne?*", Milano, Paoline, 2001.

Cacciari M., "*Dell'inizio*", Milano, Adelphi, 2001.

Cacciari M., "*Crucialità del tempo: saggi sulla concezione nietzschiana del tempo*", M. Berteggia, Napoli, Liguori, 1998.

Cacciari M., "*Krisis: saggio sulla crisi del pensiero negativo da Nietzsche a Wittgenstein*", Milano, Feltrinelli, 1977.

Cacciari M., "*Pensiero negativo e razionalizzazione*", Venezia, Marsilio, 1997.

Cacciari M., Martini C.M., "*Dialogo sulla solidarietà*", introduzione di Luciano Baronio, Roma, editrice Esperienze, 1999.

Cadbury A. H., "*Se il problema etico è un limite in azienda*", in "Harvard Espansione" n. 38, Milano, A. Mondatori, marzo 1988.

Calegari P., Massimini F., "*Introduzione alla teoria dei valori umani*", Milano, ISEDI, 1976.

Caloia A., "*L'imprenditore sociale*", Casale Monferrato, Piemme, 1995.

Calvez J.Y., Perrin I., "*Chiesa e società economica. L'insegnamento sociale dei Papi da Leone XIII a Giovanni XXIII (1878-1963)*", Milano, Centro studi sociali, 1965

Camdessus M., "*Tre virtù per il ventesimo secolo*", in "Nuntium", n. 6, 1998.

Campilli P., "*Funzione sociale dell'imprenditore sul piano nazionale e internazionale*", 30/31 gennaio, Roma, Sezione Italiana della Camera di Commercio Internazionale, 1959.

Casey J., "*Pagan virtue: an essay in ethics*", Oxford, Clarendon Press, 1990, titolo tradotto Casey J., "Virtù pagana", Roma, Armando, 1990.

Casey J., "*Morality and moral reasoning: five essays in ethics*", London, Methuen & Co., 1971; titolo italiano "*Il ragionamento morale*", a cura di Casey J., Roma, Armando, 1973.

Catinat M., “*Towards Sustainable Production: What Strategy?*” Working paper presentato al IX Conferenza regionale sullo stato dell’ambiente, Firenze 03 Aprile 2004.

Catturi G., Coda V., Sorci C., “*Etica ed obiettivi d’impresa*”, Padova, Cedam, 1995.

Cavanagh G. F., “*Values and Moralità in Corporate America*” in Sethi-Falbe, 1987, pp. 21-38.

Cavalli L., “*Carisma: la qualità straordinaria del leader*”, Roma-Bari, Laterza, 1995.

Cavell S., “*The claim of Reason*”, Oxford-New York, Oxford University Press, 1979.

Cesareo V., “*Senso e non senso del lavoro*”, Milano, Franco Angeli, 1985.

Chalmeta G., “*Etica Applicata. L’ordine ideale della vita umana*”, Bagno a Ripoli, Le Monnier, 1997.

Chryssides G., Kaler J., “*Essentials of Business Ethics*”, McGraw-Hill, London, 1996.

Ciappei C. (a cura di), “*Diagnosi strategica e controllo direzionale di impresa, Torino*”, ed. Giappichelli, 1999.

Ciappei C., “*Assetti imprenditoriali e manageriali nelle imprese orafe italiane*”, Padova, Cedam, 1998, (I).

Ciappei C., “*Saggezza e strategia*”, Workshop presentato al convegno della società Italiana di Sociologia, Milano, in corso di pubblicazione, 1998, (II).

Ciappei C., “*La media impresa familiare alle soglie della grande dimensione*”, Workshop presentato all’Associazione Imprese Familiari di Prato, Prato, 1991.

Ciappei C., “*Autonomia e assetti d’impresa. Il governo della complessità d’impresa*”, Torino, Giappichelli editore, 1990.

Ciappei C., “*La funzione logistica nell’impresa industriale*”, Torino, ed. Giappichelli, 1988.

Ciappei C., Bianchini F., “*L’intuizione Imprenditoriale, L’irrazionalità limitata nella strategia di impresa*”, Torino, Giappichelli editore, 1999.

Ciappei C., Chiari E., “*Strategie e assetti proprietari nelle piccole e medie imprese*”, Padova, Cedam, 1996.

Ciappei C., Giusti G., “*Il governo strategico dei processi operativi*”, Padova, ed. Cedam, 1997.

Ciappei C., Neri A., “*Il rapporto cliente-fornitore nello sviluppo produttivo dei lanifici pratesi*”, Padova, ed. Cedam, 1998.

Ciappei C., Poggi A., “*Apprendimento e agire strategico d’impresa. Il governo delle dinamiche conoscitive nella complessità aziendale*”, Padova, Cedam, 1997.

Cipolletta I., “*La responsabilità dei ricchi. Dal protezionismo alla solidarietà*”, Roma-Bari, Laterza, 1997.

Coda V., “*Creatività e sviluppo dell’impresa*”, in A.a.V.v., “*Creatività e sviluppo dell’impresa*”, Milano, Giuffrè, 1991, pp. 3-13

Coda V., "*Valori imprenditoriali e successo dell'impresa*", Padova, Cedam, 1998.
Coda V., "*Codici etici e liberazione dell'economia*", in Codici etici e cultura di mercato, Atti del Worshop ISVI, Milano, 5 novembre 1993.
Coda V., "*Il problema della valutazione della strategia*" in Economia & Management, vol. 12, gennaio 1990, pp. 12-25.
Coda V., "*Etica e impresa. Il valore dello sviluppo*", Rivista dei dottori commercialisti, 1989.
Coda V., "*Ottica di corto e lungo periodo: considerazioni economiche ed etiche*", in "*L'imprenditorialità innovativa: chiave per un successo duraturo*", CIS, 1989.
Coda V., "*L'orientamento strategico dell'impresa*", Torino, UTET, 1988.
Coda V., "*Valori imprenditoriali e successo dell'impresa*", Finanza, Marketing e Produzione, n. 2, giugno 1985, pp. 23-56.
Colom E., Luño A.R., "*Elementi di teologia morale fondamentale*" dispense per gli studenti, Roma, 1998.
Compagnoni F., Lorenzetti L., "*Virtù dell'uomo e responsabilità storica. Originalità, nodi critici e prospettive attuali della ricerca etica della virtù*", Milano, San Paolo, 1998.
Corbett C.J., Russo M.V., "*ISO 14001: Irrelevant or Invaluable?*", in "*ISO Management Systems*", December 2001.
Corno F., "*Etica ed impresa*", Padova, Cedam, 1989.
Corno F., "*L'innovazione: una opportunità strategica per eccellere*", Padova, Cedam, 1989.
Coste R., "*Una morale per un mondo che cambia*", Assisi, Cittadella, 1970.
Coste R., "*Analisi marxista e fede cristiana*", Roma, Città Nuova Editrice, 1978.
Covey S., "*I sette pilastri del successo. L'arte della leadership*", Milano, Tascabili Bompiani, 2001.
Crane A., "*Corporate Greening as Amoralization*", in "*Organization Studies*" vol. 21 (4), 2000.
Crosti M., "*Conquiste del lavoro*" Intervista a M. Toso, anno 50, n. 22-23 sabato 1 e domenica 2 febbraio 1997.

Da Re G., "*Presupposti fondativi, nodi critici e prospettive attuali*", in "*Virtù dell'uomo e responsabilità storica. Originalità, nodi critici e prospettive attuali della ricerca etica della virtù*", a cura di Compagnoni F. Lorenzetti L., Milano, San Paolo, 1998.
Da Re G., "*Fenomenologia della soggettività etica*", in F. Compagnoni e L. Lorenzetti, "*Virtù dell'uomo e responsabilità storica. Originalità, nodi critici e prospettive attuali della ricerca etica delle virtù*", San Paolo, Milano, 1998.
Dalle F., Bounine J., "*La coscienza sociale dell'impresa*", Milano, ISEDI, 1976.

Dalton M., "*Man who manage*", NY, John Wiley & Sons Inc., 1959, versione italiana: "*Gli uomini che dirigono*", Milano, Franco Angeli, 1972.

Dane F. C., "*Research methods*", Belmont, CA, Brooks/Cole, 1990.

D'Egidio F., "*Il sogno imprenditoriale*", Milano, Franco Angeli, 1999.

D'Egidio F., "*Intuito e conoscenza, le nuove frontiere del management*", Milano, Franco Angeli, 1996.

D'Egidio F., "*L'impresa guidata dai valori: un vero cambiamento culturale per l'etica del business*", Milano, Sperling e Kupfer, 1993.

De Finance J., "*Etica generale*", Cassano Murge (Bari), Tipografia Meridionale, 1984.

De Finance J., "*Saggio sull'agire umano*", Città del Vaticano, Lib. Ed. Vaticana, 1992.

De Girolamo M., "*Da Sturzo a Novak. Itinerari etici di capitalismo democratico*", Roma, Edizioni Devoniane, 1998.

De Girolamo M., "*La giustizia economica nella cultura di impresa*", in "*Studi Sociali*", n. 3, 1992.

De Laubier P., "*Un'alternativa sociologica Aristotele-Marx*", Milano, Massimo, 1980.

Decastri M., "*Cultura e leadership: le sorgenti della forza in azienda*", in Schein E.H., "*Cultura d'azienda e leadership. una prospettiva dinamica*", Milano, Guerini e Associati, 1990.

Decreto Legislativo n. 372/1999.

Del Chiappa G., "*Sistema informativo aziendale e cambiamento culturale*", pp. 153-174, in "*Il sistema delle risorse immateriali d'impresa: cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca*", un "*Progetto di ricerca di rilevante interesse nazionale*", 2001-2003, Torino, G. Giappichelli, 2004.

Deman Th., "*La prudence*", Revue des Jeunes, Parigi, Desclée, 1949.

Devoto G., Oli G.C., "Il d*izionario della lingua Italiana*", Firenze, Le Monnier, 1971 e 2002-2003.

Di Bella I., "*È in arrivo il manuale operativo. Passo dopo passo, spiega come redigere il Bilancio ambientale di un Comune o di una Provincia secondo il metodo CLEAR-Life*", in *"Contabilitàmbientale",* quadrimestrale ondine, numero 5 luglio 2003, nel sito http://www.provincia.modena.it/servizi/ambiente/contabilita_ambientale/newsletter5.pdf.

Di Toro P., "*Governance etica e controllo, assetti societari, codici di autodisciplina e audit interno*", Padova, Cedam, 2000.

Di Toro P., "*L'etica nella gestione d'impresa. Studio sulla dimensione culturale dell'azienda e sulla qualità del suo modo di essere*", Padova, Cedam 1993.

Direttiva (CE) n. 61/1996.

Dobers P., “*Legislation-induced Bubbole-markets: Driving Forces of Air Pollution Control Technology in the Field of Waste Incineration*”, in “*European Management Journal*” vol. 18 (1), 1996.

Donatelli P., “*La filosofia morale*”, Roma-Bari, Laterza, 2001.

Drake B. H., Drake E., “*Ethical and Legal Aspects of Managing Corporate Cultures*”, in “*California Management Review*”, Winter 1988, pp. 107-123.

Drucker P.F., “*Management*”, Milano, Etas Libri, 1978.

Drucker P.F., “*Gestire il futuro*”, Milano, ed. Sperling & Kupfer, 1993.

Durkheim E., “*La divisione del lavoro sociale*”, Milano, Comunità, 1963.

Dworkin R., “*Economia democrazia, istituzioni in una società in trasformazione. Per una rilettura della Dottrina sociale della Chiesa*”, a cura di S. Zamagni, Bologna, Il Mulino,1997.

Dworkin R., “*L'impero del diritto*”, Milano, Il saggiatore, 1989.

Dworkin R., “*La Dottrina sociale della Chiesa oggi*”, editoriale in “*La Civiltà Cattolica*”, I, 1988.

Dworkin R., “*I diritti presi sul serio*”, Bologna, Il Mulino, 1982.

Dworkin R., “*A matter of principle*”, Oxford, Clarendon, 1986.

Eisenhardt K. M., “*Building Theories from Case Study Research*”, *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, 1989.

Engen T., Di Piazza S. “*Beyond Reporting. Creating business value and acountability*” World Business Council for Sustainable Development Publication, June 2005, nel sito www.wbcsd.org.

Epstein E.M., “*The Corporation in American Politics*”, New York, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc, 1969.

Epstein E.M., “*The Corporate Social Policy Process and the Process of Corporate Governance*”, in “*American Business Law Journal*”, vol. 25, 1987, pp. 361-383.

Epstein E.M., “*The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social responsibility, and Corporate Social Responsiveness”, in “California Management Review”*, vol. XXIX, n. 3, Spring 1987, pp. 99-114.

European Environment Agency Technical reports, 2001, “*Business and the environment: current trends and developments in corporate reporting and raking*”, February 2001, all'interno del sito http://reports.eea.eu.int/Technical_report_No_54/en/tech54.pdf.

Fabrica Ethica, “*La responsabilità sociale d'impresa per un'Europa dei diritti: distretti, filiere, territori nell'Europa allargata e di prossimità*”, Documento di proposta – Panel 3, “*Comunicare la responsabilità sociale: dai report aziendali al miglio-*

ramento effettivo", 2° Convegno Internazionale, Firenze, Fortezza da Basso 29-30 aprile 2004.

Fabris G. P., "*Le otto italie*", Milano, Mondatori, 1989.

Fabro C., "*La svolta antropologica di K. Rahner*", II ediz., Milano, Rusconi, 1974.

Fallace J., "*Virtues and Vices*", London, Ithaca, 1978.

Fazzi R., "*Il governo d'impresa*", vol.1, Milano, Giuffrè, 1982.

Fazzi R., "*Formazione Storica e Prospettive degli Studi sui Comportamenti Imprenditoriali*", Università degli studi di Firenze , Firenze, 1968.

Felice F., "*Etica sociale e spirito imprenditoriale in M. Novak*", Università degli studi di Teramo, anno accademico 1994/95, 1995.

Ferrarotti F., "*Fenomenologia della soggettività etica*", in F. Compagnoni e L. Lorenzetti, "*Virtù dell'uomo e responsabilità storica. Originalità, nodi critici e prospettive attuali della ricerca etica delle virtù*", Milano, San Paolo, 1998.

Ferrero G., "*Impresa e management*", Milano, Giuffrè, 1980.

Ferri, "*Etica di Impresa*", "*Tesi di Laurea in Strategie di Impresa*", 1993/94.

Fink E., "*La filosofia di Nietzsche*", Venezia, Marsilio Editore, 1979.

Fontana F., "*Lo sviluppo del personale*", Torino, ed. G. Giappichelli, 1994.

Frankena W. K., "*Etica. Un'introduzione alla filosofia morale*" Milano, Edizioni Comunità, 1994.

Freimann J., Walther M., "*The Impacts of Corporate Environmental Management Systems. A Comparison of EMAS and ISO14001*", in "*Greener Management International*", n. 36, 2001.

Freschi A., "*Coscienza etica ed economia*", Roma, Tullio, 1989.

Friedman M., 1995, "*Capitalism and Freedom*", titolo tradotto "*Capitalismo e libertà*", Pordenone, Studio Tesi, 2000.

Friedman M., 1973, "*Nessun pasto e gratis : un premio Nobel contro la degenerazione della societa assistenziale*", Torino, Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, 1978.

Friedman M., 1970, "*The social responsabilities of business to increase its profits*", in The NY Magazine, 13 settembre 1970.

Fryxell G., Szeto A., "*The Influence of Motivations for Seeking ISO 14001 Certification: an Empirical Study of ISO 14001 Certified Facilities in Hong Kong*", in "*Journal of Environmental Management*", n. 65, 2002.

Gabrielli G., "*La comunicazione organizzativa: componente strutturale del sistema d'impresa*", in Gabrielli G., Invernizzi E., "*Il dibattito sulla comunicazione organizzativa*", Roma, Sipi, 1994.

Gagliardi P., Monaci M., "*La cultura*", in Costa G., Nacamulli R.C.D., "Manuale di Organizzazione Aziendale", Torino, UTET, 1997.

Gagliardi P., "*Le imprese come culture*", Torino, ISEDI, 1986 e 1995
Garcia De Haro R., "*L'agire morale e le virtù*", Milano, Ares, 1988.
Gatti M., "*Cultura d'impresa, risorse immateriali e competitività*", pp. 81-100, in "*Il sistema delle risorse immateriali d'impresa: cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca*", un "*Progetto di ricerca di rilevante interesse nazionale*", 2001-2003, Torino, G. Giappichelli, 2004.
Gauthier D., "*Morals by agreement*", Oxford, Clarendon Press, 1986.
Geroge R.T., "*Competere con integrità*", nota integrativa di L. Sacconi, lettera ISVI n. 2/1997.
Gewirth A., "*Reason and morality*", The University of Chicago Press, Chicago, 1978.
Gherri P.,"*La normatività comportamentale: Etica, Morale, Diritto*" in Hacker Kulture, www.dvara.net/HK/gherri.asp, settembre 2003.
Giaretta E., "*Business Ethics e scelte di prodotto*", Padova, Cedam, 2000.
Giordani I., "*Le encicliche sociali dei Papi da Pio IX a Pio XII (1864-1946)*", Roma, Studium, 1948.
Glachant M., Schucht S., Bultmann A., Wätzold F., "*Companies Participation in EMAS: The Influence of the Public Regulator*", in "*Business Stategy and the Environment*", n. 11, 2002.
Global Reporting Initiative: *"Sustainability Reporting Guidelines 2002*" internamente al sito www.globalreporting.org/guidelines/2002asp.
Goffi T., "*Virtù dello spirito*", in F. Compagnoni e L. Lorenzetti, "*Virtù dell'uomo e responsabilità storica. Originalità, nodi critici e prospettive attuali della ricerca etica delle virtù*", Milano, San Paolo, 1998.
Golinelli G.M., "*L'approccio sistemico al governo dell'impresa*", I, Cedam, Padova, 2000.
Gori Salvellini S., "*Studi e ricerche sulla creatività*", Istituto di Psicologia, Università degli Studi di Firenze, Firenze, 1984.
Guadalti S., "*Tesi di Laurea in Strategie di Impresa*", 1998/9.
Guatri L., Vicari S., "*Sistemi di impresa e capitalismi a confronto. Creazione di valore in diversi contesti*", Milano, EGEA, 1994.
Guilford J.P., "*Fields of psychology: basic and applied*", Princeton, D Van Nostrand, 1950.
Guitton J., "*Il libro della saggezza e delle virtù ritrovate*", Casale Monferrato, Piemme, 1999.

Hamschmidt J., Dyllick T., "I*SO 14001: Profitable? Yes! But Is It Eco-effective?*", in "*Greener Management International*", n. 34, 2002.
Handy C., "*Solo la fiducia crea l'azienda virtuale*", Harvard Business Review, ed it., maggio-giugno 1994.

Hare R.M., "*Il linguaggio della morale*", Roma, Ubaldini, 1968.
Harman G., "*The Nature of Morality*", New York, Oxford University Press, 1977.
Heemskerk B., Pistorio P., Scicluna M., *"Sustainable Development Reporting: Striking the bilance."* World Council for Sustainable Development Publications, January 2003, http://www.
Heidegger M., "*Lettera sull'Umanismo*", a cura di Franco Volpi, 2. ed, Milano Adelphi, 1997.
Heidegger M., "*Lettera sull'Umanesimo*", a cura di Franco Volpi, Milano, Adelphi, 1995.
Heidegger M., "*Che cos'è la metafisica*", Firenze, La Nuova Italia, 1985.
Heidegger M., "*Introduzione alla metafisica*", presentazione di Gianni Vattimo Milano, Mursia, 1966.
Heidegger M., "*Che cos'e la metafisica: con estratti della Lettera su l'Umanismo*", a cura di Armando Carlini, 1. rist. riveduta, Firenze, La Nuova Italia, 1959.
Hickman Craig R., "*Mente da manager, spirito da leader*", Varese, Sperling & Kupfer, 1991.
Hildebrand D. (von), "*Moralia*", Regensburg-Stuttgart, Habbel-Kohlhammer, 1980.
Hildebrand D. (von), "*Ethik*", Habbel-Kohlhammer, Stuttgart, 1973.

Hobbes T., "*Leviatano*", a cura di A. Pacchi e A. Lupoli, Roma-Bari, Laterza, 1989.
Hobbes T., "*De cive. Elementi filosofici sul cittadino*", Roma, Editori Riuniti, 1979.
Hofstede G., "*La cultura d'impresa. Ogni organizzazione ha i suoi simboli, i suoi riti e i suoi eroi*", in *Studi Economici e Sociali*, ottobre-dicembre, fascicolo n. 4, 1994.
http://astro.ocis.temple.edu/~dialogue/geth.htm
http://europa.eu.int/comm/environment/emas/index_en.htm.
http://europa.eu.int/comm/environment/ippc.
http://glossary.eea.eu.int/EEAGlossary/search_html.
http://www.apat.gov.it/certificazioni/site/_files/EMAS/ElencoOrganizzazioni Registrate_20092005.pdf.
http://www.arpa.veneto.it/spi/merghera.htm.
http://www.apat.gov.it/certificazioni/site/it-IT/EMAS/Registrazione_EMAS).
http://www.bdp.it/~adi/codeEtic/framecod.htm.
http://www.bilanciosociale.it, voce S.A. 8000, 14 dicembre 2004.
http://www.bilanciosociale.it, voce Codici etici, 14 dicembre 2004.
http://www.bilanciosociale.it, voce News, "*Nordiconad e Impronta Etica il 23 gennaio organizzano il convegno La responsabilità sociale delle imprese e dei territori*", 14 dicembre 2004.
http://www.bilanciosociale.it, voce News, "*Confcommercio ha il Codice etico per le imprese associate*", 14 dicembre 2004.

http://www.bilanciosociale.it, voce *News*, "*Provincia di Siena ottiene la certificazione ambientale ISO 14001*" 14 dicembre 2004.

http://www.bilanciosociale.it, voce *News*, "Verso una responsabilità ambientale uniforme in tutta Europa", 14 dicembre 2004.

http://www.bilanciosociale.it, voce *News*, "*Le Nazioni Unite introducono nuove regole per le multinazionali*", 14 dicembre 2004.

http://www.bilanciosociale.it, voce *News*, "*Bilancio sociale del Comune di Cesena*", 14 dicembre 2004.

http://www.cepaa.org.

http://www.cepaa.org/certification.htm.

http://www.eea.eu.int

http://www.ferpi.it. "*Creare una cultura etica d'impresa*", 1 giugno 2004.

http://www.globalethics.org/.

http://www.globalreporting.org.

http://www.iccwbo.org.

http://www.iso.org.

http://www.iso.org/iso/en/iso9000_14000/understand/basics_5.htm.

http://www.iso.org/iso/en/iso9000_14000/understand/basics_7.html.

http://www.iso.org/iso/en/iso9000_14000/understand/inbrief.html.

http://www.minambiente.it/sito/ecolabel_ecoaudit/emas/emas.htm.

http://www.rete.toscana.it/sett/pta/svilsost/certificazioni/politiche.htm.

http://www.sa-intl.org, in "*La regione toscana: una responsabilità certificata*" Anno XI, n. 10, ottobre 2003.

http://www.socialquality.nl/start.htm

http://www.unep.org

http://www.unglobalcompact.org

http://www.uni.com/uni/controller/it/grandi_temi/ISO14000.

http://www.volontariato.it/movinforma/codice.html.

Hume D., "*Trattato sulla natura umana*", in Opere filosofiche a cura di E. Lecaldano I, Roma-Bari, Laterza, 1987, (I).

Hume D., "*Ricerca sui principi della morale*", in Opere filosofiche a cura di E. Lecaldano II, Roma-Bari, Laterza, 1987, (II).

Husman D.M., McPherson M. S., "*Economia, razionalità Etica Anabasi*", Roma-Bari, Laterza, 1994.

Invernizzi E., "*Dalla comunicazione interna alla comunicazione organizzativa*", in Gabrielli G., Invernizzi E., "*Il dibattito sulla comunicazione organizzativa*", Roma, Sipi, 1994.

Invernizzi E., "*La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*", Milano, Giuffrè, 2000.

Isetti M., "*Il consumatore etico e consapevole*", in "*La regione toscana: una responsabilità certificata*", Anno XI, n. 10, ottobre 2003.

Istituto Regionale Programmazione Economica Toscana (IRPET), "*Fiscalità ambientale in Toscana: alcune proposte di riforma*", Edizioni Firenze, 2004.

Itamy H., "*Le risorse invisibili*", Torino, GEA-ISEDI, 1988 e 1993, tit. orig.: "*Mobilizing invisibile assest*", Harvard University Press, Boston, 1987.

Jankelevitch V., "*Trattato delle virtù*", Padova, Garzanti Gli elefanti saggi, 1996.

Johansson L., "*Challenge of Implementing ISO 14001 for Small and Medium Sized Enterprises Surviving in the New Global Jungle*", in "*Environmental Quality Management*", vol. 7(4), 1998.

Kant I., "*Critica della capacità di giudizio*", a cura di Amoroso L., Milano, Biblioteca Universale Rizzoli, 1995.

Kant I., "*Critica della ragion pratica*", a cura di A. M Marietti, Milano, Rizzoli, 1992.

Kant I., "*Epistolario filosofico: 1761-1800*", Genova, il melangolo, 1990, (I).

Kant I., "*Fondazione della metafisica dei costumi*", Roma-Bari, Laterza, 1990, (II).

Kant I., "*Questioni di confine: saggi polemici 1786-1800*", a cura di F. Desideri, Genova, Marietti, 1990, (III).

Kant I., "*Critica della ragion pura*", Milano, Gruppo editoriale Fabbri-Bompiani-Sonzogno-ETAS, 1987.

Kant I., "*Fondazione della metafisica dei costumi*", Roma-Bari, Laterza,1985.

Kant I., "*Opus postumum*", Roma-Bari, Laterza, 1984.

Kant I., "*Critica della ragion pratica*", IX ediz., Roma-Bari, Laterza, 1966.

Kant I., "*Fondamenti della metafisica dei costumi*", III ediz., Firenze, La Nuova Italia, 1942.

Kelsen H., (1952), "*Lineamenti di dottrina pura del diritto*", Torino, G. Einaudi, 2000.

Kelsen H., "*Il problema della giustizia*", Torino, G. Einaudi, 2000.

Kelsen H., "*Lineamenti di dottrina pura del diritto*", Torino, Einaudi, 1952.

Kelsen H., "*Principles of international law*", New York, Rinehart & Company, 1952.

Kelsen H., "*Teoria generale del diritto e dello Stato*", Milano, Edizioni Comunità, 1952.

Kennedy T., "*La virtù nella cultura e nella filosofia attuali*" in F. Compagnoni e L. Lorenzetti, "*Virtù dell'uomo e responsabilità storica. Originalità, nodi critici e prospettive attuali della ricerca etica delle virtù*", Milano, San Paolo, 1998.

Kestemont M.-P., Swaen V., “*Impacts of ISO 14000 Certification on Business Performance: Survey Results*”, A paper presented at the 9th GIN Conference 21-24.01.2001, Bangkok, Thailand.

Khanna M., Damon L. A., “*EPA’s Voluntary 33/55 Program: Impact on Toxic Releases and Economic Performance on Firms*”, in “*Journal of Environmental Economics and Management*”, n. 37, 1999.

Kirzner I. M., “*Concorrenza e imprenditorialità*”, prefazione di Infantino L., Napoli, Rubbettino, 1997.

Klomps H., “*Virtù dell’uomo moderno*”, Torino, Marietti, 1997.

Laczniak G.R., Murphy P.E., “*Ethical marketing decisions. The higher road*”, Boston Allyn e Bacon, 1993.

Laczniak G.R., Murphy P.E., “*Fostering Ethical Marketing Decision*”, Journal of Business Ethics, n. 4, 1991.

Laczniak G.R., Murphy P.E., “*Marketing Ethics. Guidelines for Managers*”, Lexington Books, 1985.

Lago U., “*L’etica nella gestione d’impresa*”, Economia & Management, n. 3, 1995.

Lambertino A., “*Psicoanalisi e morale in Freud*”, Napoli, Edizioni Guida, 1989.

Langlois J.M.I., *“La dottrina sociale della chiesa”. Itinerario Testuale dalla Rerum novarum alla Sollicitudo rei socialis*, Milano, Ares, 1987.

Lanza S., Calcaterra M. e Perrini F., “*Etica finanza e Valore d’impresa*”, Milano, EGEA, 2001.

Lévy-Bruhl L., (1903), “*La morale et la scienze des moeurs*”, Paris, Presses universitaires de France, 1971.

Lincoln A., “*Adress to the Wisconsin State Agriculturale Society, Milwaukee, Wisconsin*”, 3 dicembre 1861, in “*Lincoln: Speeches and writings*” 1859-1865, a cura di Don E. Fehrenbacher, New York, Library of America, 1989.

Locke J., “*Saggio sull’intelletto umano*”, Milano, G. Principato, 1949.

Locke J., “*La conoscenza umana*”, Bari, Laterza & figli, 1948.

Locke J., “*Due trattati sul governo*”, Torino, UTET, 1948.

Lombardini S., “*La morale, l’economia e la politica*”, Torino, UTET libreria, 1993.

Lunati G., “Etica & Lavoro”, Milano, Rizzoli, 1988.

Luño A. R., “*Etica*”, Bagno a Ripoli, Le Monnier, 1992.

Luño A. R., “*La scelta etica. Il rapporto tra libertà e virtù*”, Milano, Ares, 1988.

Lyotard J. F., “*La condizione postmoderna*”, Milano, Feltrinelli, 1985.

MacIntyre A., “*Animali razionali dipendenti. Perché gli uomini hanno bisogno delle virtù*”, Vita e Pensiero, Milano, 2001.

MacIntyre A., “*Giustizia e razionalità*”, Milano, Anabasi, 1995.

MacIntyre A., "*Enciclopedia, genealogia e tradizione. Tre versioni rivali di ricerca morale*", Milano, Massimo, 1993.

MacIntyre A., "*Dopo la virtù: saggio di teoria m*orale", Milano, Feltrinelli, 1988.

Manca G., Autori L., "*Impresa e ambiente: i problemi emergenti*" in "*L'Impresa*", n. 6, 1980.

Maritain J., "*Nove lezioni sulla legge naturale*", Milano, Jaca Book, 1985.

Maritain J., "*Cristianesimo e democrazia*", Milano, Vita e pensiero, 1977.

Maritain J., "*I diritti dell'uomo e la legge naturale*", Milano, Vita e pensiero, 1977.

Maritain J., "*La filosofia morale. Esame storico e critico dei grandi sistemi*", Brescia, Morcelliana, 1971.

Maritain J., "*La persona e il bene comune*", Brescia, Morcelliana, 1963.

Marris R., "*La teoria economica del capitalismo manageriale*", Torino, Einaudi, 1972.

Martini C.M., "*Viaggio nel vocabolario dell'etica*", Casale Monferrato, Edizioni Piemme, 1993.

Marx K., "*Critica al programma di Gotha*", Roma, Editori Riuniti, 1990.

Marx K., "*Teorie sul plusvalore: libro quarto del Capitale*", Roma, Editori Riuniti, 1971.

Marx K., "*Il processo di produzione del capitale*", Roma, Editori Riuniti, 1970.

Marx K. - Engels F., "*Manoscritti economico-filosofici del 1844*", Roma, Newton Compton, 1976.

Marx K., - Engels F., "*La concezione materialistica della storia*", Roma, Editori Riuniti, 1971.

Marx K. - Engels F., "*Sul materialismo storico*", Roma, Rinascita, 1949.

Marzano F., "*Economia ed etica: due mondi a confronto. Saggi di economia ed etica dei sistemi sociali*", Roma, edizioni AVE, 1998.

Masini C., "*Lavoro e risparmio*", Torino, UTET, 1976.

Matacena A., "*Impresa ed ambiente. Il bilancio sociale*", Bologna, Clueb, 1984.

Matteini L., "*CSR: il punto, gli orientamenti, le esperienze, le proposte in ambito internazionale e la proposta del governo italiano*", 2003.

McCoy C.S., "*Management of values. The ethical difference in corporate policy and performance*", Pitman, 1985.

McDowell J., (1998), "*Mente e mondo*", Torino, Einaudi, 1999.

McGregor D., "*L'aspetto umano dell'impresa*", Milano, F. Angeli, 1972.

McGregor D., "*Leadership e motivazione delle imprese*", a cura di W. G. Bennis e E. H. Schein, e con la collaborazione di C. McGregor, Milano, Franco Angeli, 1975.

Meadows D., *"Indicators and Information Systems for Sustainable Development."* Publications of the International Institute for Sustainable Development, 1998, http:www.iisd.org/pdf/s_ind-2.pdf.

Meilaender Gilbert C., "*The theory and practice of virtues*", Notre Dame, University of Notre Dame Press, 1984; titolo italiano "*Teoria e pratica della virtù*", 1984.

Messner J., "*Etica general y aplicada*", Madrid, Rialp, 1969.

Michelin F., "*E perché no?*", Genova, Marietti, 2000.

Miles M. B., Huberman A. M., *"Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods"*, Beverly Hills, Ca, Sage Publications, 1984.

Mill J.S., "*La libertà*" in "*La libertà. L'utilitarismo. L'asservimento delle donne*", Milano, Rizzoli editore, 1999.

Mill J.S., "*L'utilitarismo*" in "*La libertà. L'utilitarismo. L'asservimento delle donne*", a cura di Lecaldano, Milano, Rizzoli, 1999.

Mill J. S., "*Saggi sulla religione*", Milano, Feltrinelli, 1987.

Mill J. S., "*Principi di economia con alcune sue applicazioni alla filosofia morale*", Torino, Edizioni Paoline, 1961.

Mishan E.J., "*Il costo dello sviluppo economico*", Milano, Edizioni Angeli,1976.

Molander C., "*Managing human resources*", C. Molander and J. Winterton, London, New York, 1994.

Molander Earl A., "*Responsive capitalism: case studies in corporate social conduct*", with the assistance of D. L. Arthur, New York, MacGraw-Hill Book, 1980.

Morin E., "*La vita della vita*", Milano, Feltrinelli, 1987.

Morin E., "*I sette saperi necessari all'educazione del futuro*", Milano, R. Cortina, 2001

Moix A. M., "*Le virtù pericolose*", Palermo, La Luna, 1988.

Moore G.E., "*Etica*", Milano, Franco Angeli, 1982.

Nagel T., "*La possibilità dell'altruismo*", Bologna, Il Mulino, 1994.

Neuhaus R.J., "*Solidarietà e profitto La sfida del capitalismo cristiano*", Milano, Leonardo, 1994.

Nietzsche F., "*Frammenti postumi*", Milano, Adelphi, 2004.

Nietzsche F., "*La gaia scienza, idilli di Messina*", Milano, Adelphi, 2003.

Nietzsche F., "*Su verità e menzogna fuori dal senso morale*", Napoli, Filema, 2000.

Nietzsche F., "*Su verità e menzogna fuori dal senso morale*", a cura di G. Ferraro, Napoli, Filema, 1998.

Nietzsche F., "*Genealogia della morale*", Milano, Biblioteca Nazionale Rizzoli, 1997.

Nietzsche F., "*La volontà di potenza*", frammenti postumi ordinati da P. Gast e E. Förster-Nietzsche, Milano, Bompiani, 1995.

Nietzsche F., "*Aforismi*", Roma, Tascabili Newton, 1993.

Nietzsche F., "*La volontà di potenza, e il problema filosofico del superuomo*", a cura di G. Brianese, Torino, Paravia, 1989.

Nietzsche F., "*La gaia scienza*", a cura di Fabrizio Desideri Roma, Editori riuniti, 1985.

Nietzsche F., "*Ecce homo: come si diventa ciò che si è*", a cura di R. Calasso, Milano, Adelphi, 1983.

Nietzsche F., "*Così parlò Zarathustra: un libro per tutti e per nessuno*", Milano, casa editrice Guelfi, 1956.

Ninci D., "*Imprenditorialità e Dottrina Sociale della Chiesa Cattolica*", tesi di laurea in Strategie d'impresa, facoltà di economia, Università degli studi di Firenze, Professor Ciappei, 2002.

Novak M., "*La nuova frontiera del capitalismo*", in "Il giornale" del 5 febbraio 2001.

Novak M., "*L'impresa come vocazione*", a cura di Flavio Felice, Soveria Mannelli, Edizioni Rubbettino, 2000.

Novak M., "*Verso una Teologia dell'impresa*", Macerata, Liberi Libri, 1999, (II).

Novak M., "*L'etica cattolica e lo spirito del capitalismo*", Torino, Edizioni Comunità, 1999, (I).

Novak M., "*Questo emisfero di libertà. Una filosofia delle Americhe*", Macerata, Liberi Libri, 1996, (I).

Novak M., "*Comprendere il capitalismo, comprendere la dottrina sociale della Chiesa Cattolica: le indicazioni di Giovanni Paolo II*", Relazione al ciclo di quattro incontri su "*Etica cattolica e società di mercato*", organizzato dall'Unione industriali di Torino, Torino, 13 marzo 1996, in "Il Sole-24 Ore", 14 marzo 1996, (II).

Novak M., "*Cos'è la giustizia sociale?*", in "Studi sociali" n° 6, 1993.

Novak M., "*Otto argomenti sulla moralità del mercato*", Roma, Partendone, 1993.

Novak M., "*La seconda libertà. Libertà religiosa e libertà economica*", documenti di VIII conferenza Fulvio Guerrini, Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, Torino 16 maggio 1991.

Novak M., "*Persona e creatività*", in "Studi Sociali" n° 2, 1992.

Novak M., "*Lo spirito del capitalismo democratico e il cristianesimo*", Roma, Studium,1987.

Nozick R., "*Anarchy, State and Utopia*", edizione italiana "*Anarchia, stato e utopia*", Firenze, Le Monnier, 1981.

Ohmae K., "*The Mind of the Strtegist: theArt of Japanese Business*", New York, McGraw-Hill, 1982.

Ottone P., "*Vizi e Virtù*", Milano, Tea, 2000.

Ouchi W.G., Maguire M.A., "Organizzational Control: Two Functions", in Administrative Science Quarterly", vol. 20, pp. 559-569, 1975.

Pagani A., “*Il nuovo imprenditore*”, Milano, Franco Angeli, 1967.

Palladino G., “*Il capitalismo vincerà? L'etica cristiana dell'economia*”, Milano, Ed. de Il Sole 24 ore, 1987

Paloscia F., “*Un sistema davvero etico*”, in “*La Regione Toscana: una responsabilità certificata*” Anno XI, n. 10, ottobre 2003.

Panati G., “*Per una teologia dell'impresa: la visione cristiana della creatività imprenditoriale*” Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti, Verona 1982; ristampa 1998, con titolo “*Interrogativi in tema di teologia dell'imprenditorialità*”, a cura di Cueim.

Papa Leone XIII, “*Aeterni Patris*”, del 1879, in Giordani I., “*Le encicliche sociali dei Papi da Pio IX a Pio XII (1864-1946)*”, Roma, Studium, 1948.

Parfit D., “*Ragioni e persone*”, Milano, Il Saggiatore, 1989,

Parsons T., (1951), “*The social system*”, Glencoe, Free Press, edizione italiana, “*Il sistema sociale*”, introduzione di Luciano Gallino, Segrate Milano, Edizioni Comunità, 1996.

Passeri R., “*Valutazioni imprenditoriali del processo di formazione dell'etica d'impresa: primi elementi di riflessione*”, Padova CEDAM, 2001.

Peters T.J., Waterman Jr. R.H., “*Alla ricerca dell'eccellenza: lezioni dalle aziende meglio gestite*”, Milano, Sperling & Kupfer, 1984.

Pettigrew A.M., “*Cultura organizzativa: una famiglia di concetti*”, in P. Gagliardi, “*Le imprese come culture*”, Torino, Isedi, 1986.

Pfeffer J., “*Il management come azione simbolica: la creazione e la conservazione dei paradigmi organizzativi*”, in P. Gagliardi, “*Le imprese come culture*”, Torino; Isedi, 1986.

Piana G., “*Presupposti fondativi, nodi critici e prospettive attuali*”, in “*Virtù dell'uomo e responsabilità storica. Originalità, nodi critici e prospettive attuali della ricerca etica della virtù*”, a cura di Compagnoni F. Lorenzetti L., San Paolo, Milano, 1998.

Pieper J., “*Sulla giustizia*”, Brescia, Morcelliana, 1975.

Pieper J., “*La temperanza*”, I, Brescia-Milano, Morcelliana Massimo, 2001.

Pieper J., “*La fortezza*”, II, Brescia-Milano, Morcelliana, Massimo, 2001.

Pinckaers, “*Le fonti della morale cristiana*”, Firenze, Le monnier, 1985.

Pinckaers S., “*Il rinnovamento della morale*”, Torino, Borla, 1968.

Platone, “*Menone*”, Brescia, La scuola 1995.

Platone, “*Gorgia*”, a cura di V.Arangio-Ruiz, Milano, Mursia, 1986.

Platone, “La *Repubblica*”, Firenze, Le Monnier, 1964.

Pondy L.R., “*La funzione delle metafore e dei miti nelle organizzazioni*”, in P. Gagliardi, “*Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*”, Torino; Isedi, 1986.

Pontano G., “*I libri delle virtù sociali*”, Roma, Bulzoni, 1999.
Porter M., “*What Is Strategy?*”, in “*Harvard Business Review*”, November-December, 1996.
Powell W.W., DiMaggio P. J., “*The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*”, in “*American Sociological Review*”, vol. 48(2), 1983.
Presutti E., “*Etica degli affari come sfida per l’impresa*”, in “Etica degli Affari”, n. 2, 1990.
Prior W.J., “*Virte and Knoledge, an introduction to ancient Greek ethics*”, London, Routledge, 1990, titolo tradotto, “*Virtù e conoscenza*”, 1991.
Purser R.E., Park C., Montuori A. “*Limits to Anthropocetrism: toward an Ecocentric Organiation Paradigm?*”, in “*Academy of Management Review*”, vol. 20(4), 1995.

Raphael D.D., “*Autorita politica e liberta civile*”, Roma, A. Armando1946
Rawls J., titolo originario “A theory of Justice”, titolo tradotto “*Una teoria della giustizia*”, Milano, Feltrinelli, 1982.
Regalia, “*Al posto del conflitto. Le relazioni di lavoro nel terziario*”, Bologna, ed. Il Mulino, 1990.
Regolamento Comunità Europea (CE) n. 1836/1993.
Regolamento Comunità Europea (CE) n. 761/2001.
Reidenbach R.E., Robin P., “*A conceptual model of corporate moral development*”, Journal of Business Ethics, aprile 1991.
Reiner H., (1972), “*Etica. Teoria e storia*”, Roma, Armando, 1985.
Reinhardt F.L., “*Bringing the Environment down to Earth*”, in “*Harvard Business Review*”, July-August 1999.
Renoldi A., “*La valutazione dei beni immateriali*”, Milano, ed. Egea, 1992.
Rhonheimer M., “*La prospettiva della morale. Fondamenti dell’etica filosofica*”, Roma, Arnando, 1994.
Rhonheimer M., “*Legge naturale e ragione pratica. Una visione tomista dell’autonomia morale*”, Roma, Armando editore, 2001.
Ricciotti, Antinolfi, “*Sul concetto di imprenditore nella teoria economica*”, Napoli, s.n., 1993.
Rich A., “*Etica economica*”, Brescia, Queriniana, 1993.
Rinaldi O., “*Dottrina delle virtù e fuga dai vizi*”, Roma, Salerno Editrice, 2000.
Ripa C., “*Iconologia*”, Milano, Tea, 1992.
Rocchi Pellegrini F., “*L’impresa e l’ambiente. Il rapporto culturale*”, Padova, CEDAM, 1983.
Rockeach M.O., “*Understanding human values: individual and societal*”, New York, The Free Press, 1979.

Rockeach M.O., “*The nature of uman values*”, New York, The Free Press, 1973.
Rogate C. Tarquini T., “*Il bilancio sociale negli enti locali, scenario metodologia e d esperienze*”, Rimini, Maggioli Editore, 2004.
Rondinelli D., Vastag G., “*Panacea, Common Sense, Or Just a Label?*”, in “*European Management Journal*”, vol. 18 (5), 2000.
Rossi P., “*La Filosofia*”, Volume Terzo “*Le discipline filosofiche*”, Milano, Garzanti, 1996.
Rusconi G., “*Etica e impresa: un’analisi economico aziendale*”, Bologna, CLUEB, 1997.
Rusconi G., “*Il bilancio sociale d’impresa*”, Milano, Giuffré, 1988.
Russo M.V., “*Institutional Change and Theories of Organizational Strategy: ISO 14001 and Toxic Emissions in the Electronics Industry*”, Univesity of Oregon, 2001, nel sito http://lcb1.uoregon.edu/mrusso/ISOStudy.htm.

Sacconi L., “*Economia, etica e organizzazione. Il contratto sociale dell’impresa*”, Bari-Roma, Laterza, 1997.
Sacconi L., “*Etica degli affari: individui, imprese e mercati nella prospettiva di un’etica razionale*”, Milano, Il Saggiatore, 1991.
Sacconi L. Santarone P., “*L’etica del servizio*”, Milano, Fendac servizi, 1993.
Salvioni D. M., “*Il sistema di controllo della gestione*”, Torino, Giappichelli, 1997.
Salvioni D. M., “*Comunicazione, cultura e governo economico d’impresa*” in
San Tommaso d’Aquino, “*La verità: 2 Questioni 10-20…*”, a cura di R. Coggi, Bologna, ESD, 1992.
San Tommaso d’Aquino, “*La verità: 1 Questioni 1-9…*”, a cura di R. Coggi, Bologna, ESD, 1992.
San Tommaso d’Aquino, “*De malo*”, in “*Quaestiones disputatae*”, II, X ediz., Torino-Roma, Marietti editore, 1965, (I).
San Tommaso d’Aquino, “*De virtutibus in communi*”, in “*Quaestiones disputatae*”, II, X ediz., Torino-Roma, Marietti, 1965, (II).
San Tommaso d’Aquino, “*In decem libros Ethicorum Aristotelis ad Nichomacum Expositio*”, III ediz., Torino-Roma, Marietti, 1964.
San Tommaso d’Aquino, “*De veritate*”, a cura di R. Spiazzi, Roma, Marietti, 1953
San Tommaso d’Aquino, “*Somma teologica*”, a cura di Bonafede, Roma, Edizioni Paoline, 1950.
San Tommaso d’Aquino, “*Summa theologiae I-II*”, Roma, Edizione Leonina, 1891.
Sant’Agostino Aurelius, “*Sanctin Aurelii Augustini Retractationum libri duo*”, New York, London, Johnson reprint, 1963 (I).
Sant’Agostino Aurelius, “*Retractationum libri duo*”, Venetiis, sub signo diui Hieronymi., 1963, (II).

Sant'Agostino "*Il De libero arbitrio*", Milano, Vita e pensiero, 1994.

Sant'Agostino, "*Il De libero arbitrio*", Firenze, Tipografia Fiorenza, 1939 edizione tradotta "*Il libero arbitrio*", Roma, Edizioni Paoline, 1960.

Santambrogio G., "*Saggezza delle virtù*", Brescia, Morcelliana, 1998.

Sapelli G., "*Valori imprenditoriali e comportamento strategico*", curato da S. Colli Lanzi e M. Vitale, Milano, ed. CUSL, 1992.

Scarparo A., "*Virtù*", Firenze, Cesati, 1985.

Schein E.H., "*Culture d'impresa. Come affrontare con successo le transizioni e i cambiamenti organizzativi*", Milano, Raffaello Cortina Editore, 2000.

Schein E. H., "*The corporate culture survival guide : sense and nonsense about culture change",* foreword by Warren Bennis, San Francisco, Jossey-Bass, 1999.

Schein E.H., "*Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzat*iva", in Gagliardi P., "*Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*", pp. 395-415, Torino, ed. Isedi, 1986 e 1995; titolo originario "*Coming to a New Awareness of Organizational Culture*", in "*Sloan Management Review*", 1984, 25, 4, pp. 3-16.

Schein E.H., "*Cultura d'azienda e leadership*", Milano, Guerini e Associati, 1990, tit. orig. "*Organizational Culture and Leadership*", Jossey Bass Inc., 1988.

Schein E.H., "*Organizational Culture and Leadership*", San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

Schein E.H., "*The role of the founder in creating organizational culture*", tradotto da Organizational dynamics, 1983.

Schuller B., "*L'uomo veramente uomo: la dimensione teologica dell'etica nella dimensione etica dell'uomo*", Palermo, Edi Oflets, 1987.

Schuller B., "*Wholly human: essays on the theory and language of morality*", Dublin, Gill and Macmillan, 1986.

Schumacher E.F., "*Il piccolo è bello: una tecnologia dal volto umano*", Milano, Edizioni Moizzi, 1978.

Schumpeter J.A., "*L'imprenditore e la storia dell'impresa*", (scritti tra 1927-1949), Torino, Bollati Boringhieri, 1993.

Schumpeter J.A., "*Teoria dello sviluppo economico: ricerca sul profitto, il capitale, il credito, l'interesse e il ciclo economico*", Firenze, Sansoni, 1971.

Schumpeter J. A., "*La reazione creativa nella storia economica*", in "*Il nuovo imprenditore*" cura di A. Pagani, 1967.

Schumpeter J.A., "*Capitalismo, Socialismo, Democrazia*", Milano, Edizioni Comunità, 1964.

Sciarelli S., "*Economia e governo dell'impresa*", Padova, CEDAM, 2002.

Sciarelli S., "*La gestione operativa dell'impresa*", Padova, CEDAM, 2002.

Sciarelli S., “*Economia e gestione dell’impresa*”, Padova, CEDAM, 2001.

Sciarelli S., “*Economia e gestione dell’impresa*”, Padova, CEDAM, 1997.

Sciarelli S., “*La crisi d’impresa : il percorso gestionale di risanamento nelle piccole e medie imprese*”, Padova, CEDAM, 1995.

Sciarelli S., “*Il sistema impresa*”, Padova, CEDAM, 1988.

Sciarelli S, “*L’impresa flessibile*”, Padova, ed. Cedam, 1987.

Secondulfo D, “*La danza delle cose*”, Milano, ed. Franco Angeli, 1990.

Selznick P., “*La leadership nelle organizzazioni. Un’interpretazione sociologica*”, Milano, Franco Angeli, 1976.

Sen A. K., “*Risorse, valori e sviluppo*”, Torino, Bollati Boringhieri, 1992.

Sen A. K., “*L’etica degli affari ha un senso economico?*”, in *Etica degli Affari e delle Professioni*, n. 2, 1992.

Sen A. K., “*Etica ed economia*”, Bari, Laterza, 1988.

Sidgwick H., “*I metodi dell’etica*”, a cura di M. Mori, Milano, Il Saggiatore, 1995.

Smith A., (1764), “*The theory of moral sentiments*”, Oxford, Claredon Press, 1976.

Smith A., (1776), “*La ricchezza delle nazioni*”, Torino, UTET, 1987.

Smith A., (1927), “I*ndagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni*”, Torino, Unione Tipografico Editrice Torinese, 1927.

Sorci C., “*La valutazione degli interventi imprenditoriali*”, Milano, Giuffrè, 1984.

Spiegelberg H., “*The Phenomenological Movement*”, III ediz., Martinus Nijhoff, The Hague, 1982.

Spirito P., “*Etica economica. Verso nuovi programmi per la ristrutturazione delle imprese*”, Cinisello Balsamo, Editrice San Paolo, 1999.

Steger U., “*Environmental Management Systems: Empirical Evidence and Further Perspectives*”, in “*European Management Journal*”, vpl. 18 (1), 2000.

Stevenson C.L., “*Fact and Values*”, Yale Univerity Press, New Haven, 1963.

Stevenson C.L., “*Etica e Linguaggio*”, Milano, Longanesi, 1962.

Sutton F. X., Harris S.E., Kaysen C., Tobin J., “*Il credo dell’imprenditore americano*”, Milano, Etas Kompass, 1972.

Tanghetti F., “*La questione sociale nel pensiero di S. Tommaso e il suo influsso nelle encicliche sociali*”, Brescia, La Nuova Cartografiche S.p.A., 1977.

Tarizzo D., “*Il desiderio dell’interpretazione: Lacan e la questione dell’essere*”, Napoli, La città del sole, 1998.

Tarizzo D., “*La seduzione occidentale*”, Milano, CENS, 1994.

Tarizzo D., “*Sulla tradizione libertaria*”, Milano, Ottaviano, 1977.

Tateisi K., “*L’irresistibile spirito dell’imprenditore. La filosofia pratica di un manager*”, Como, Sperling & Kupfer Editori, 1992.

Taylor F. W., "*Direzione di officina*", in "*L'organizzazione scientifica del lavoro*", Milano, Edizioni Comunità, 1952.

Tecanti A., "*Etica e responsabilità ambientale dell'impresa*", in Etica ed Economia, n. 5, 1996.

Terzani S., "*Introduzione al bilancio d'esercizio*", Padova, CEDAM, 1989.

Tischner J., "*Il pensiero e i valori*", Bologna, CSEO, 1980.

Toso M., "*Verso quale società? La dottrina sociale della Chiesa per una nuova progettualità*", Roma, Las, 2000.

Totaro F., "*Economia per la solidarietà*" in M. Magatti "La porta stretta. Etica ed economia negli anni 90", 1993.

Tozzi G., "*I fondamenti dell'economia in Tommaso d'Aquino*", Milano, Mursia & C., 1970.

Trice H.M. Beyer J.M., "Riti e cerimoniali: strumenti per lo studio delle culture organizzative", in P. Gagliardi, "*Le imprese come culture*", Torino, Isedi, 1986.

Urmson J.O., "*The emotive theory of ethics*", London, Hutchinson University Library, 1968.

US Environmental Protection Agency (EPA) Publications, *"An Introduction to Environmental Accounting As A Business Management Tool: Key Concepts And Terms."* Office of Pollution Prevention and Taxies. EPA 742-R-05-001, June 1995.

US Environmental Protection Agency (EPA) Publications, "A Practical Guide for Materials Managers and S C Managers to Reduce Costs and Improve Environmental Performance." Office of Pollution Prevention and Taxies. EPA 742-R-00-001, June 1995.

Utz A. Fridolin, "*Etica economica. Filosofia Teologia Sociologia*", Cinisello Balsamo, Edizioni San Paolo, 1999.

Utz A. Fridolin, "*Dottrina sociale della Chiesa e ordine economico. Economia etica politica*", Bologna, Dehoniane, 1993.

Vallini C., "*Fondamenti di governo e di direzione d'impresa*", fasc. 1, "*L'impresa reale e la sua teologia*", Torino, G. Giappichelli editore, 1990.

Velasquez M. G., (1993), "*Etica economica*", Venezia, Cafoscarina, 1996.

Velasquez M. G., "*Business Ethics: concepts and cases*", Upper Saddle River; Prentice Hall, 1998

Verfaillie, H. A., Bidwell, R., *Measuring Eco-efficiency. A guide to reporting company performance*" World Council for Sustainable Development Publications, June 2000, all'interno del sito internet http://www.wbcsd.or/web/publications/measuring_eco_efficiency.pdf.

Vicari S., “*La creatività dell’impresa*”, Milano, ed. Etaslibri, 1998.

Vicari S., “*Il management post- industriale è cominciato. Anzi è già finito*” in Economia & Management, n. 4, 1996.

Vicari S., “*Risorse aziendali e funzionamento d’impresa*”, in Finanza Marketing e Produzione, n. 3, 1992.

Vicari S, “*L’impresa vivente. Itinerario in una diversa concezione*”, Milano, ed. Etaslibri, 1991.

Vicari S., “*Nuove dimensioni della concorrenza*”, Milano, ed. Egea, 1989.

Vicari S., Troilo G., “*Affrontare il possibile: le mappe cognitive. Approcci di management in condizioni d’incertezza*”, in Economia e Management, n. 1, 1997.

Vitale M., “*Da manager a leader*”, Milano, Club ISTUD, 29 gennaio 1991.

Vitale M., “*Valori imprenditoriali e comportamento strategico*” corso anno accademico 1990-91 a cura di Colli Lanza S, Milano, edizioni Cusl, 1991.

Vito F., “*Gli aspetti etico sociali dello sviluppo economico:contributi*”, Milano, Società editrice Vita e pensiero, 1988.

Vito F., “*L’economia a servizio dell’uomo: i nuovi orientamenti della politica economico-sociale*”, sesta edizione riveduta e ampliata, Milano, Società editrice Vita e pensiero, 1961.

Vogt W. P., *“Dictionary of statistics and methodology*: *a nontechnical guide for the social sciences”*, Newbury Park, London, New Delhi, Sage Publications, 1993.

Von Wright G.H., Stocker M., Herman B., Sherman N., Nussbaum M.C., Kupperman J., Beiner R., Larmore C., Macero S., “*L’etica delle virtù e i suoi critici*”, a cura di Michele Mangini, Napoli, La Città del Sole, 1996.

Weber M., “*L’etica della responsabilità*” a cura di Paolo Volontè, Firenze, La Nuova Italia, 2000.

Weber M., “*Economia e società*” volume primo “*teoria delle categorie sociologiche*”, Torino, Edizioni Comunità, 1999.

Weber M., “*Economia e società*” volume secondo “*economia e tipi di comunità*”, Torino, Edizioni Comunità, 1999.

Weber M., “*L’etica protestante e lo spirito del capitalismo*”, Milano, Fabbri editori, 1996.

Weber M., “*Sociologia della religione*”, Milano, Edizioni Comunità, 1982.

Weber M., “*Le sette e lo spirito del capitalismo*”, Milano, Rizzoli editore, 1977.

Weber M., “*Il lavoro intellettuale come professione*”, Torino, Enaudi editore, 1976.

Welch E. W., Mori Y., Aoyagi-Usui M., “*Voluntary Adoption of ISO14001 in Japan: Mechanisms, Stages and Effects*”, in “*Business Strategy and the Environment*”, n. 11, 2002.

Welford R., "*Beyond Systems: a Vision for Corporate Environmental Management for the Future*" A backgroun paper for the keynote speech, Science Days for the Studia Economica lecture series, Helsinki School of Economics, 2002.

Wilhelm M., "*Aforismi su denaro, ricchezza e povertà: un'antologia di riflessioni sagge, pensieri arguti e battute spiritose sul dio Mammona e la sua mancanza*", Milano, Oscar Mondadori, 1995.

Williams B., "*Una critica dell'utilitarismo*" in "*Utilitarismo: un confronto*", Napoli, Bibliopolis, 1985.

Wojtyla K., "*I fondamenti dell'ordine etico*", Bologna, CSEO, 1989.

Yarza I., "*La razionalità dell'etica di Aristotele: uno studio su Etica Nicomachea I*", Roma, Armando Editore, 2001

Yin R. K., "*Case study research: Design and methods"*, Thousand Oaks, Sage Publications, 1994.

Yin R. K., *"Applications of case study research"*, Newbury Park, Ca, Sage Publications, 1993.

Zagrebelski G., "*Imprese, non c'è etica senza politica*", in quotidiano "La stampa", mercoledì 30 gennaio 2002

Zamagni S., "*Della responsabilità sociale d'impresa*", www.bilanciosociale.it, 2003.

Zamagni S., "*Il settore non-profit in un'economia post-industriale*", in "*Etica degli affari e delle professioni*", supplemento a l'Impresa 8/1995, Il Sole-24 Ore Libri, 1995.

Zamagni S., "*Etica ed economia. Saggi sul fondamento etico del discorso economico*", Roma, Edizioni AVE, 1994.

Zamagni S., "*La dimensione etica nel discorso economico*", in "Etica e democrazia economica", 1992.

Zaquini L., "*Utilitarismo etico, due problemi*", www.laretedeimovimenti.it, d el 31 marzo 2003.

Zaquini L., "*L'utilitarismo etico*", in www.laretedeimovimenti.it, del 23 marzo 2003.

Zaquini L., "*Istinto, morale, etica*", in www.laretedeimovimenti.it, del 17 marzo 2003.

Zaquini L., "*L'etica e la legge: quale rispetto è possibile*", in www.laretedeimovimenti.it, del 07 marzo 2003.

Zaquini L., "*L'etica cos'è*", in www.laretedeimovimenti.it, del 05 marzo 2003.

Zoppetti A., "*Storia della filosofia*", tratto da www.linguaggioglobale.it, copyright by Riva E., 2004.